

Johdon assistentin rooli ja osaaminen strategiatyön tukena

Tanja Savinainen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
18.12.2013



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Tekijä Tanja Savinainen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009
Raportin nimi Johdon assistentin rooli ja osaaminen strategiатын tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 2
Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä	
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmalle. HAAGA-HELIAssa on aikaisemminkin tutkittu johdon assistentin roolia strategiатын tukena, jolloin tuloksista havaittiin, että assistenttia voitaisiin hyödyntää enemmän strategiатын tukena.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa johdon assistentin tämän hetkistä roolia yritysten strategiатын tukena sekä selvittää kuinka sitä voitaisiin kehittää. Lisäksi tutkitiin millainen osaaminen assistenteilla on tärkeää strategiатын kannalta ja kuinka sitä voitaisiin kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään strategiатыötä, strategiaprosessia sekä assistentin työtä ja osaamista. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kuuden eri alan yrityksen seitsemää assistenttia sekä viittä esimiestä. Lisäksi toteutettiin yksi pilottihaastattelu, johon haastateltiin yhtä assistenttiharjoittelijaa.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi assistenttien olevan mukana monessa strategiaproessin vaiheessa lähinnä käytännönjärjestelyjen kautta, mutta myös muuten tukemassa prosessia ja sen kulkua. Tuloksista todettiin, että assistenttia voisi hyödyntää enemmän esimerkiksi viestinnässä ja tiedonhaussa. Assistenttien tärkeänä osaamisena pidettiin muun muassa liiketoimintaosaamista sekä hyviä organisointi- ja viestintätaitoja. Osaamisen kehittämistä pidettiin myös hyvin tärkeänä ja tärkeimmiksi kehittämisen keinoiksi todettiin esimerkiksi assistenttikokoukset sekä koulutukset.</p>	
Asiasanat strategiаты, johdon assistentti, osaaminen	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

Author Tanja Savinainen	Group or year of entry 2009
The title of thesis MANAGEMENT ASSISTANT'S ROLE AND COMPETENCE SUPPORTING STRATEGIC MANAGEMENT	Number of pages and appendices 52 + 2
Supervisor Eija Kärnä	
<p>This thesis was made as an assignment for HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. There have been researches done earlier in HAAGA-HELIA about the management assistant's role supporting strategic management. The results of the earlier researches have shown that management assistant's competencies could be used more, especially in supporting the strategy process.</p> <p>The aim of this thesis was to examine management assistant's current role in supporting strategic management and how it could be improved. In addition, the aim was to find out what kinds of competencies are considered important for a management assistant and how these could be improved.</p> <p>The theory section of this thesis focuses on strategic management, strategy process, assistant's work and competency. This is a qualitative research and the research method has been theme interview. The interviews were executed with seven assistants, one assistant trainee and five managers from six companies in different fields.</p> <p>The results showed that the assistants are involved in various parts of the strategy process, mainly through the practical arrangements and supporting the strategy process. The assistant could be used more, for example in communication and data collection. The most important competencies for assistants among other things were, understanding business context as well as organising and communication skills. Developing the competencies were considered very important, and the most necessary developmental methods were for instance, assistant meetings and trainings.</p>	
Key words strategic management, management assistant, competency	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuskysymys ja tavoitteet.....	2
2	Strategiatyö ja strategiaprosessi	4
2.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe	6
2.2	Strategian määrittelyvaihe.....	6
2.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe.....	7
2.4	Strategian toteutusvaihe.....	7
2.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	8
2.6	Strategiaprosessiin osallistujat.....	8
3	Johdon assistentti ja osaaminen	11
3.1	Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma.....	11
3.2	Johdon assistentin työ.....	11
3.3	Assistentin osaaminen	13
3.4	Osaaminen.....	14
3.5	Osaamisen kehittäminen	16
3.6	Muuttuvat osaamistarpeet	18
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	19
4.1	Laadullinen tutkimus.....	19
4.2	Aineiston kerääminen	19
5	Tutkimustulokset.....	22
5.1	Haastateltavat.....	22
5.2	Strategiatyö yrityksissä	23
5.3	Assistentin rooli strategiatyön tukena.....	24
5.4	Assistentin roolin kehittäminen.....	28
5.5	Assistentin osaaminen	31
5.6	Osaamisen kehittämisen keinot.....	35
5.7	Tulevaisuuden muutokset	36
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	38
6.1	Assistentin rooli strategiatyön tukena ja sen kehittäminen.....	38

6.2	Assistentin osaaminen ja sen kehittäminen.....	41
6.3	Muutokset tulevaisuudessa sekä kehitysehdotuksia koulutusohjelmalle	43
7	Tutkimustulosten arviointi.....	46
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	47
	Lähteet.....	49
	Liitteet.....	53
	Liite 1. Haastattelurunko.....	53

1 Johdanto

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmalle. HAAGA-HELIAssa on aikaisemminkin tutkittu johdon assistentin roolia strategiатын tukena, jolloin tuloksista havaittiin, että assistenttia voitaisiin hyödyntää enemmän strategiатын tukena.

Monien tutkimusten mukaan strategian toimeenpano on yleisimmin koettu suurimmaksi haasteeksi strategian onnistumisessa ja yleensä puutteita on sisäisessä viestinnässä, projektiosaamisessa sekä koordinoinnissa. Näitä osa-alueita opiskellaan johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa ja osaamista voitaisiin hyödyntää enemmän strategiaprosessissa. (Kärnä toim. 2012, 106).

Tämä opinnäytetyö on tehty selvittämään tarkemmin assistenttien tämän hetkistä roolia ja osaamista yrityksen strategiатын tukena sekä kuinka niitä voitaisiin kehittää. Tarkoituksena on myös hyödyntää aikaisemmista tutkimuksista esiin noussutta tietoa.

Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustaa sekä esitellään tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Toisessa pääluvussa alkaa tutkimuksen teoreettinen osuus, jossa esitellään strategiaproessin eri vaiheet. Kolmannessa pääluvussa teoreettinen viitekehys jatkuu johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman lyhyellä esittelyllä, sekä kertomalla johdon assistentin työstä. Tämän jälkeen käsitellään osaamista, osaamisen kehittämistä sekä muuttuvia osaamistarpeita. Neljännessä pääluvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka käydään läpi teemoittain. Opinnäytetyön johtopäätökset ja yhteenveto kerrotaan kuudennessa luvussa, jonka jälkeen viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta ja koko opinnäytetyöprosessia sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset.

1.1 Tutkimuksen tausta

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa on aikaisemminkin tutkittu johdon assistentin roolia strategiатын tukena. Aiheen tiimoilta on tehty aikaisempina vuosina muun muassa opinnäytetöitä. Viimeisimpänä on Strategia käytäntöön –projektin tuloksena

syntynyt Tehoa ja iloa strategiatyöhön –teemaryhmäjulkaisu, jota hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä. Tehoa ja iloa strategiatyöhön -julkaisussa (Kärnä toim. 2012, 5) tutkittiin laajemminkin, miten strategian toteuttamista voidaan kehittää ja kuinka jokainen organisaation jäsen voi olla osana strategiaprosessia. Tietoa on koottu useista eri lähteistä ja mukana on ollut yli 30 opinnäytetystä HAAGA-HELIA:n eri koulutusohjelmista. Muutama näistä opinnäytetöistä on tutkinut juuri johdon assistentin roolia strategiatyön tukena. Tuloksina havaittiin assistenteilla olevan kiinnostusta osallistua tehokkaammin strategiaprosessiin, ja että heidän osaamistaan voisi hyödyntää paremmin muun muassa strategian toteuttamisessa sekä viestinnässä (Kärnä toim. 2012, 103).

HAAGA-HELIA:ssa on tutkittu tarkemmin myös assistentin tulevaisuuden roolia ja työnkuvaa. Päivi Karjalaisen toteuttamassa Assistentti 2020-projektissa (Management Assistant 2020) tavoitteena oli selvittää, millainen on johdon assistentin rooli tulevaisuudessa ja minkälaisia taitoja assistentit tulevat tarvitsemaan. (Karjalainen 2013, 10).

Vuoren & Siivosen (2009) julkaisu Johdon assistentin työ 2015, on osa ENNASSI 2015 projektia, jonka tavoitteena oli kerätä ennakoivaa tietoa johdon assistenttityön sisällöstä ja toimintaympäristöstä vuonna 2015 johdon assistenttityö -koulutusohjelman kehittämiseksi. Tuorinsuo-Bymanin (2008) tutkimuksessa European management assistants, käsitellään assistentin työtä, haasteita ja tulevaisuutta Suomessa sekä muissa Euroopan maissa. Näistä tutkimuksista esiin noussutta tietoa hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä.

1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Kuten Tehoa ja iloa strategiatyöhön – julkaisusta selviää, johdon assistenteilla on todettu olevan kiinnostusta ja osaamista kehittää omaa rooliaan strategiatyön tukena (Kärnä toim. 2012, 104). Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää edelleen miten ja millä osa-alueilla assistenttia voitaisiin hyödyntää enemmän strategiatyön tukemisessa sekä mitä osaamista pidetään tärkeänä. Tavoitteena on kartoittaa johdon assistenttien tämän hetkistä roolia yritysten strategiatyössä ja sen tukena sekä selvittää, kuinka sitä voitaisiin kehittää. Lisäksi selvitetään millainen osaaminen assistenteilla on tärkeää ja kuinka sitä voitaisiin kehittää.

Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on johdon assistenttien rooli strategiatyössä?
2. Kuinka assistenttien roolia voitaisiin kehittää?
3. Millaista osaamista assistenteilla pidetään tärkeänä strategiatyön kannalta?
4. Kuinka assistenttien osaamista strategiatyön tukena voitaisiin kehittää?

Tutkimustuloksilla voidaan hyödyntää HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman kehittämistä. Tuloksien on tarkoitus hyödyttää niin johdon assistenttityö koulutusohjelman opiskelijoita, sieltä valmistuneita sekä jo työelämässä olevia johdon assistentteja sekä työnantajia.

2 Strategiatyö ja strategiaprosessi

Yritykset on perustettu jotakin tehtävää varten ja siten ne pyrkivät tyydyttämään yksittäisten ihmisten tai organisaatioiden tarpeita käyttämällä tiettyjä resursseja. Strategian avulla yritykset pystyvät paremmin kohdistamaan toimintansa oikeisiin kohteisiin.

(Kamensky 2010, 17).

Strategia–sanalle on paljon määritelmiä. Kamensky (2010, 16) kertoo strategia-sanatulevan alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Sivistyssanakirjassa strategia määritellään esimerkiksi sodankäynti-, sodanjohtotapa, -taito (Suomisanakirja 2013). Strategia –sanaa käytetään monessa yhteydessä ja se yhdistetään monesti liiketoimintaan. Strategia on muun muassa organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti sekä tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Juuti & Luoma 2009, 25). Jokaisella yrityksellä tai organisaatiolla tulisi olla strategia, koska sillä määritellään yrityksen tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään, ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välistä vuorovaikutusta, jotta yrityksen asettamat kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2010, 17-19.)

Strategiatyöllä tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat kaikki strategian suunnittelusta, strategian toteutukseen sekä strategiseen johtamiseen (Kehusmaa 2010, 15). Kehusmaa (2010, 15) kuvaakin strategiatyön yksinkertaisesti osana organisaation työtä, johon koko organisaatio osallistuu omalla työpanoksellaan. Nykyään useammat ovatkin alkaneet nähdä strategiatyön prosessina, jossa määritellään ja kehitetään ydinosaamisia, jotka mahdollistavat lisäarvon tuomisen yrityksen toiminnalle (Viitala 2008, 71).

Strategiaprosessi sisältää tietyn määrän eri työvaiheita, joiden nimet, sisältö ja määrä saattavat hieman vaihdella eri lähteiden mukaan, mutta tiivistäen ajatus on kuitenkin samanlainen. Ensin tehdään tarvittavat analyysit, sitten määritellään strategia, suunnitellaan ja toteutetaan sitä ja lopuksi seurataan ja arvioidaan. Jokaisen vaiheen tärkeyttä ja koko prosessin jatkuvuutta painotetaan sekä prosessin jatkuvaa kehittämistä. (Coulter

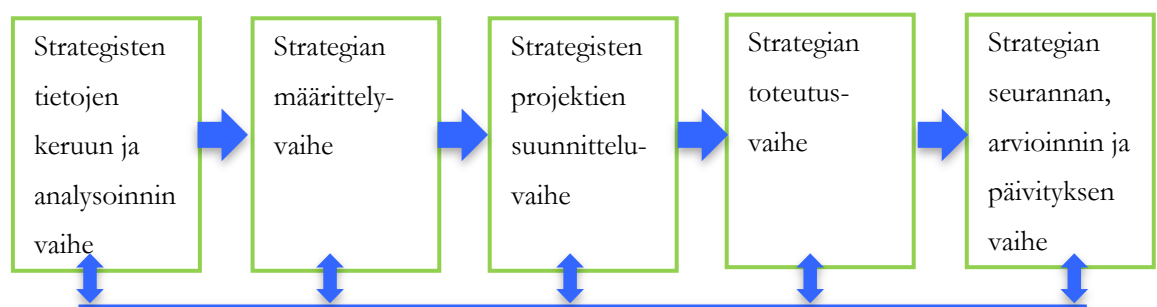
2002, 6; Lindroos & Lohivesi 2010, 29; Tuomi & Sumkin 2010, 30; Viitala 2008, 74-75).

Tuomen ja Sumkinin (2010, 30) mukaan strategiaprosessin aikana määritellään strategian eri osat, muodostetaan kokonaiskuva strategiasta sekä jalkautetaan strategia organisaation kaikille tasoille, eli koko henkilöstölle. Hyvin suunniteltu ja toteutettu strategiaprosessi on koko henkilöstön yhteinen oppimisprosessi, jossa työntekijät ja johto osallistuvat strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa kukin omalla panoksellaan.

Coulter (2008, 6) puolestaan kuvaa strategista johtamista prosessiksi, jossa ensin analysoidaan yrityksen nykytilaa, kehitetään sopivat strategiat, laitetaan ne käytäntöön ja lopuksi arvioidaan, muokataan tai muutetaan kokonaan tarvittaessa. Coulterin mukaan strategiaprosessi koostuu neljästä vaiheesta; tilanneanalyysien tekemisestä, strategian muodostuksesta, strategian toimeenpanosta sekä strategian arvioinnista.

Viitala (2008, 74-75) painottaa strategiaprosessin ensimmäisen vaiheen tärkeyttä, jossa määritellään yrityksen strateginen suunta, eli määritellään visio, missio sekä strategiset tavoitteet. Toisessa vaiheessa muotoillaan strategia, kolmas vaihe on strategian toteuttaminen ja neljäntenä vaiheena tulee strategian arviointi.

Lindroos & Lohiveden (2010, 29) mukaan strategiaprosessi koostuu viidestä keskeisestä työjaksosta, joita käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön seuraavissa alaluvuissa (2.1-2.5). Nämä strategiaprosessin vaiheet ovat strategisten tietojen keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys.



Kuvio 1. Strategiaprosessin työvaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 29).

Usein strategiaproessin vaiheet etenevät kuvion 1 mukaisessa järjestyksessä, mutta mikäli jossain vaiheessa huomataan tarvittavan lisätietoja tai muutosta, tulee siihen vaiheeseen palata (Lindroos & Lohivesi 2010, 30). Strategiaproessi tulee suunnitella yhtä huolellisesti kuin itse strategian sisältö ja prosessia on pystyttävä kehittämään aina tilanteen mukaan (Kamensky 2010, 63).

Näsi & Aunola (2001, 15) muistuttaa, että strategiaproessiin kuuluu analysoinnin, luonnostelun sekä päätöksenteon lisäksi niin ikään kaikki siihen liittyvät tiedonkeruut, kokoukset ja muut aputoiminnot, kuten myös siihen liittyvät järjestelmät ja tapahtumat, jotka auttavat esimerkiksi viestinnän, toimeenpanon, motivoinnin sekä valvonnan hoitamisessa. Näiden aputoimintojen tärkeyttä ja mahdollisuuksia halutaan tuoda esiin tässä opinnäytetyössä.

2.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheessa tulee tehdä niin toimintaympäristöä, markkinoita ja kilpailijoita, sidosryhmiä sekä oman organisaation toimintaa koskevat analyysit (Lindroos & Lohivesi 2010, 30). Analyysityön tavoitteena on muun muassa luoda perusta strategian luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle sekä kehittää yrityksen, sen lähtötilanteen ja toimintaympäristön tuntemusta ja näiden välistä vuorovaikutusta. Tiedonkeruussa ja analysoinnissa kriittistä on oikea tietopohja, on siis huolehdittava että tieto on tarpeeksi kattavaa ja luotettavaa (Kamensky 2010, 114; 118).

Kuten koko strategiaproessin, myös analyysityön tulee olla jatkuvaa eikä vain yksittäinen vaihe (Kamensky 2010, 113). Mitä tarkemmin pystytään täsmentämään lähtötilanne, sitä paremmin onnistutaan myös prosessin seuraavissa vaiheissa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40)

2.2 Strategian määrittelyvaihe

Strategian määrittelyvaiheessa on tarkoitus päättää, millaisia päämääriä organisaation toiminnalle asetetaan ainakin seuraavan strategiajakson ajaksi, mahdollisesti pidemmällekin. Määrittelyvaiheen tavoitteena on kiteyttää organisaation mission, eli perustehtävän pohjalta tarpeeksi haastava, mutta realistinen visio. Mission ja vision ollessa selvillä,

on niiden varaan hyvä alkaa rakentamaan strategiaa. Määrittelyvaiheen tuloksena tulisi luoda dokumentti, josta selviää valitut keinot toteuttaa päätökset visiossa kiteytetyistä päämääristä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40-43).

2.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa määritetään strategian mukaisia, eripituisia kehitysprojekteja koko strategiajaksolle. Näiden projektien tarkoituksena on taata haluttujen päämäärien saavuttaminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44). Projektit pohjautuvat strategiassa tehtyihin linjauksiin, joiden pohjalta on päätetty lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä projekteja (Heimonen, teoksessa Valpola ym. 2010, 71).

Kehitysprosessit onnistuvat parhaiten, kun organisaation vastuuhenkilöt ovat itse mukana suunnittelemassa, toteuttamassa, seuraamassa sekä arvioimassa kehittämisprosesseja (Tuomi & Sumkin 2010, 31). Yhteisillä kehitysprojekteilla saadaan myös koko henkilöstö mukaan strategiatyöhön. Osallistumalla projektien suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan on henkilöstö mukana konkreettisemmin strategian toteutuksessa. (Kehusmaa 2010, 107).

2.4 Strategian toteutusvaihe

Strategian toteutusvaiheesta voidaan käyttää myös nimityksiä strategian implementointi, jalkauttaminen tai maastoutus (Kehusmaa 2010, 15; Viitala 2008, 73). Toteutusvaihetta voidaan pitää koko prosessin työläimpänä ja pitkäkestoisimpana vaiheena, sillä se varsinkin kestää koko strategiajakson ajan. Toteutusvaihe vaatii erityisesti esimiehiltä johdonmukaista, strategian suuntaista johtamista sekä samalla koko organisaation tekemisen halua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45-46). Strategian toteutuminen on suoraan verrannollinen strategiatyöskentelyn laatuun, eli juuri hyvään johtamiseen sekä hyvän joukkuehengen luomisen onnistumiseen. Strategian toteutumisen turvaamiseksi tulee panostaa johtamisen lisäksi muun muassa hyvään strategiseen viestintään ja koulutukseen, jotta organisaatioon saadaan tarvittava osaaminen ja strateginen ymmärrys. (Kamensky 2010, 60-61).

Strategia ei toteudu, jos yrityksen työntekijät eivät ole mukana sitä toteuttamassa. On hyvin tärkeää, että jokainen henkilö ymmärtää oman roolinsa, vastuunsa sekä mahdollisuutensa strategian toimeenpanijana. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11).

2.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa on tarkoitus tehdä seurantajärjestelmä, jolla voidaan katsoa, miten kukin kehitysprojekti sekä yleensäkin strategian mukainen toiminta etenevät. Kun työستetään näin suurta ja pitkäkestoista prosessia, on todennäköistä, että ympärillä tapahtuu muutoksia ja siksi on hyvä seurata säännöllisin väliajoin, kuinka paikkaansa pitäviä strategialinjaukset edelleen ovat ja tarvitaanko niihin täsmennyksiä tai muutoksia. Organisaation tulee olla muutoskykyinen ja näin ollen osata reagoida erilaisiin muutoksiin nopeallakin aikataululla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46-47).

Yleensäkin strategiaproessin jämähtämistä samanlaiseksi prosessiksi vuodesta toiseen tulisi varoa, vaan prosessia on muunneltava sekä kehitettävä aina tarpeen ja tilanteen mukaan (Kamensky 2010, 64).

2.6 Strategiaproessiin osallistujat

Monesti ajatellaan, että strategiaproessin toteuttamisesta vastaa lähes yksin organisaation johto. Monet yritykset ovat kuitenkin alkaneet siirtyä pois tästä perinteisestä mallista ja nykyään suositaankin toimintatapoja, joissa yhä laajempi joukko eri henkilöstöryhmiä ja osallistujia eri organisaatiotasoilta pääsevät osallistumaan strategian tuottamiseen läpi koko prosessin. Tähän kuuluvat muutkin kuin johtoryhmän edustajat, sillä mukaan otetaan niin kokeneempaa henkilöstöä kuin uusia tulokkaitakin sekä päälliköitä ja alaisia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47). Ideoita ja oivalluksia strategiaproessiin voi saada myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi sidosryhmiltä ja asiakkailta (Tuomi & Sumkin 2010, 30).

Juutin & Luoman (2009, 31) mukaan yksilön suhdetta strategiaan voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavien strategiatyön muodollisten roolien avulla, jossa eri roolit on numeroitu ylimmältä tasolta alimpaan 1-5 seuraavasti:

1. Johtaa kokonaisuuden strategiatyöskentelyä, määrittelee kokonaisuuden tasolla käytettävät strategiatyökalut sekä alempien tasojen strategiatyön vapausasteen.
2. Johtaa strategiatyöskentelyä omassa yksikössä ja osallistuu ylemmän tason strategioiden laatimiseen.
3. Osallistuu toteuttamisen lisäksi myös strategioiden laatimiseen.
4. Osallistuu annettujen strategioiden toteuttamiseen.
5. Ei roolia strategian tekemisessä tai toteuttamisessa.

Alimmalla tasolla (5.) olevia, strategiasta sivuun jääneitä työntekijöitä löytyy organisaatioista, mutta tämä taso ei tietenkään ole toivottava. He yleensä keskittyvät täysin vain omaan työhönsä ja sulkevat näin ollen kaiken muun organisaatiossa ulkopuolelleen. Toiseksi alimmalla tasolla (4.) henkilö tiedostaa strategian olemassaolon ja hän on mahdollisesti edesauttanut strategian mukaisen toiminnan vahvistamista omassa vaikutuspiirissään. Kolmannen tason saavuttaminen ei pitäisi olla mahdotonta yhdellekään avainhenkilölle organisaatioissa. Henkilö on mukana organisaationsa suunnanmääräyksessä. Toisen tason henkilöillä on vastuu oman yksikkönsä strategiatyöskentelystä ja he ovat merkityksellisesti mukana koko prosessissa sekä ovat mahdollisesti myös osallistuneita vielä ylemmän tason strategiatyöskentelyssä. Ensimmäisen tason rooli on hyvin samankaltainen kuin sitä edeltävän tason (2.) rooli, erona on ettei häntä ylempää tasoa enää ole. Tällä ylimmällä tasolla työtetään koko konsernin strategiaa eikä vain esimerkiksi eri organisaatiotasojen. (Juuti & Luoma 2009, 31-32).

Strategiatyön muodollisen roolin määrää myös henkilön asema, vaikka varsinkin alimilla tasoilla henkilön tulisi voida myös itse vaikuttaa sijoittumiseensa. Ainakin kaikkien kiinnostuneiden tulisi päästä osallistumaan edes jollain tasolla strategiatyöskentelyyn. (Juuti & Luoma 2009, 32). Esimerkiksi pohdittuja linjauksia ja valintoja on syytä testata laajan henkilömäärän avulla pitämällä säännöllisin väliajoin palautekierroksia koko henkilöstön voimin (Lindroos & Lohivesi 2010, 48).

On tärkeä muistaa, että jokaisen työssä tarvitaan ainakin jossain määrin strategiaan liittyvää osaamista. Kaikkien työntekijöiden tulee ymmärtää yrityksen strategiaa ja sen tavoitteita sekä sitä, mitä se tarkoittaa omassa työssä. (Tuomi & Sumkin 2012, 54). Näin ollen jokainen työntekijä pystyy osallistumaan ainakin strategian toteutukseen omalla panoksellaan. Monesti myös työntekijöillä on mahdollisuus osallistua esimerkiksi strategian arviointiin. (Coulter 2008, 15).

Strategiaprosessin läpiviemisestä voi myös vastata niin kutsuttu fasilitoija, joka voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen henkilö, yleensä konsultti. Hän varmistaa muun muassa aikataulussa pysymisen ja lopputulosten yhteenkoottavuuden sekä osallistuu ainakin keskeisiin strategiakokouksiin, joissa kootaan yhteen osakokonaisuuksia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 48). Mantere (2003, 99) korostaa väitöskirjassaan, että fasilitoijan roolia ei pidetä vain johtajien roolina, vaan siinä voi toimia esimerkiksi johdon assistentti tai muu henkilö tukitoiminnoista, kuten viestinnästä tai laadunvalvonnasta. Fasilitoijan päätehtäviin kuuluu muun muassa tarjota apua sekä työskentelymuotoja helpottaakseen strategian omaksumista eri organisaation tahoilla.

Fasilitoinnilla on tarkoitus saada yhdistettyä eri henkilöiden ja yksiköiden tietotaitoa ja saada ihmiset yhteisymmärrykseen. Se on ryhmäprosessin ohjausta, jossa prosessin vetäjä ei kuitenkaan ohjaa sisältöä, vaan käyttää menetelmiä, jotka auttavat parhaan ratkaisun löytymiseen. Fasilitointia voidaan käyttää muun muassa erilaisissa muutosprosessissa ja toiminnan kehittämisessä sekä esimerkiksi strategiapäivän läpiviennissä. (Talous-elämä 2010).

3 Johdon assistentti ja osaaminen

Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan lyhyesti johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta, assistentin työstä sekä siitä millaista osaamispohjaa tulevilla assistenteilla tulisi olla koulutusohjelmasta valmistumisen jälkeen. Lisäksi perehdytään osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä assistenttien muuttuviin osaamistarpeisiin.

3.1 Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Johdon assistentiksi voi opiskella suomen tai englannin kielellä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa, englanniksi Degree Programme for Multilingual Management Assistants. Ohjelma toteutetaan päiväopetuksena ja se kestää pääsääntöisesti 3,5 vuotta (210 opintopistettä). Koulutusohjelman tavoitteena on kouluttaa aktiivisia ja itsenäisiä moniosaajia, joilla on laaja osaaminen muun muassa kielissä sekä viestinnässä. Opetussuunnitelmaan kuuluu myös liiketoiminnan, tietotekniikan ja tietoasiantuntijuuden opintoja. Ohjelmasta valmistuneet johdon assistentit ovat sijoittuneet hyvin koulutustaan vastaaviin tehtäviin työelämässä. (HAAGA-HELIA 2013a).

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma löytyy myös Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta saman nimisenä ja laajuisena kuin HAAGA-HELIAssa (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2013). Tässä opinnäytetyössä viitataan kuitenkin vain HAAGA-HELIAn tarjoamaan johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaan.

3.2 Johdon assistentin työ

Assistentin toimenkuva on yleensä hyvin monipuolinen ja työtehtävät vaihtelevat paljon oman aseman sekä yrityksen ja sen toimialan mukaan. Pääsääntöisesti assistentti hoitaa monipuolisia toimisto-, tietohallinta- ja viestintätehtäviä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Tuorinsuo-Byman (2008, 15) luettelee assistentin työtä, haasteita ja tulevaisuutta käsittelevässä tutkimuksessaan assistentin yleisimpiä tehtäviä. Niihin kuuluvat muun muassa postin käsittely, puhelinliikenteen hoito, tekstien oikoluku, kokous- ja matkajärjestelyt, ajankohtaisten asioiden seuraaminen, tiedonhankinta sekä esimiehen

avustaminen. Lisäksi liiketoiminnan ymmärtäminen, tietotekniset taidot, kielitaito ja ajanhallinta ovat assistentin tehtävissä hyvin tärkeitä.

Vuoren & Siivosen (2009, 12) tutkimuksessa assistentin työstä vuonna 2015, puhutaan neljästä assistentin työhön kiinnitetystä merkityksestä. Ensimmäinen on työn itsenäisyys, sillä yhä suurempi osa assistentin työstä on hyvinkin itsenäistä. Itsenäisyyden ja sen mukana vastuun uskotaan lisääntyvän assistentin työssä tulevaisuudessa, jolloin johtajilta ei välttämättä tule suoraan valmiita tehtäviä vaan assistentin oma-aloitteisuus korostuu (Karjalainen 2013, 82).

Muut assistentin työhön liitetyt merkitykset ovat moniosaajuus, ennakkointi sekä into uuteen. Assistentti on monipuolisen koulutuksensa ansiosta monen asian taitaja ja tätä arvostetaan organisaatioissa. Assistentti on myös kiinnostunut kaikesta ja suhtautuu positiivisesti muutoksiin sekä on hyvin ajan tasalla jahoittaa asiat hyvissä ajoin olemalla proaktiivinen. Johdon assistentin ydintehtävät ovat viestinnän, organisoinnin sekä tiedonhankinnan ja –hallinnan parissa, jonka lisäksi assistentilla saattaa olla esimerkiksi taloushallintoon liittyviä seuranta- ja valmistelutöitä. Assistentin työssä korostuu myös erinomainen tietotekniikkaan liittyvä osaaminen sekä liiketoiminnan ymmärtäminen. (Vuori & Siivonen 2009, 13; 16; 18).

Johdon assistenttia voidaan pitää **viestinnän** ammattilaisena, sillä työhön sisältyy usein niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää ja mahdollisesti vielä eri kielillä. Assistentti hoitaa muun muassa sähköistä viestintää, suullista viestintää, sisäistä viestintää, yhteisöviestintää ja monikulttuuristakin viestintää. Assistentin on hallittava viestintäprosessi kokonaisvaltaisesti ja ymmärrettävä eri viestintätilanteiden vaatima viestintätapa sekä viestinnän merkitys. Viestintä liittyy myös asiakassuhteiden hallintaan, työyhteisön ja sidosryhmien kanssa toimimiseen (Karjalainen 2013, 35; Vuori & Siivonen 2009, 16)

Assistentin työhön liittyy vahvasti **organisointi**. Tähän sisältyvät niin erilaiset projektien, tilaisuuksien ja kokousten organisointi sekä yleensäkin kokonaisuuksien hallinta. Tärkeää on pitää kokonaisuudet kasassa ja olla myös varasuunnitelma kaikkeen. Organisoinnin tärkeyttä korostetaan, sillä muutoksia tulee jatkuvasti ja systemaattinen suunnittelu auttaa pitämään kokonaisuuden hallinnassa. Organisointi edellyttää muun muas-

sa taloudellista ajattelukykyä sekä hyviä viestintätaitoja. (Karjalainen 2013, 84-85; Vuori & Siivonen 2009, 17).

Kolmas assistentin työn ydintehtävä on **tiedonhankinta ja –hallinta**. Assistentti löytää olennaisen tiedon ja osaa välittää sen oikeille henkilöille. Tärkeinä tiedonhankintakanavina pidetään myös eri verkostoja ja verkostot tukevat assistentin ajan tasalla pysymistä. Esimerkiksi assistenttien keskinäinen yhteistyö mahdollistaa tiedonjakamisen ja oman tiedon lisääntymisen. Assistentin työhön kuuluu myös tiedonhallintaa eli esimerkiksi arkistointia ja tilastointia. (Karjalainen 2013, 72; Vuori & Siivonen 2009, 17-18).

3.3 Assistentin osaaminen

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman tavoitteena on valmistuvan opiskelijan laaja-alainen osaaminen, johon painotetaan syvästi jo opiskeluaikana. Osaaminen jakautuu sekä yleiseen että ammatilliseen osaamiseen seuraavasti (HAAGA-HELIA 2013b):

Yleinen osaaminen:

- Kehittämisoosaaminen
- Työyhteisöosaaminen
- Eettinen osaaminen ja ympäristötietous
- Yleissivistys

Ammatillinen osaaminen:

- Organisointi-, palvelu- ja priorisointiosaaminen
- Liikekieli- ja kulttuuriosaaminen
- Erinomainen kielitaito
- Yhteisöviestintäosaaminen
- Liiketoiminta- ja yhteiskuntaosaaminen
- Tietoasiantuntijuus
- Tietotekniikan hyödyntämisoosaaminen

Kehitysosaamiseen kuuluu esimerkiksi oma-aloitteisuus, ennakointi sekä teorian soveltaminen käytäntöön. Työyhteisöosaamiseen puolestaan tiimityö, verkostoituminen ja esiintymisosaaminen. Yleissivistys ja eettinen osaaminen kattavat kiinnostuksen ajankohtaisiin asioihin sekä vastuullisen liiketoiminnan ja julkishallinnon ammattieettisten periaatteiden ymmärtämisen. (HAAGA-HELIA 2013b).

Organisointi-, palvelu- ja priorisointiosaamiseen kuuluu sananmukaisesti muun muassa tilannetaju sekä erilaisten tilaisuuksien organisointitaidot. Laajasta liikekieli- ja kulttuuriosaamisesta sekä erinomaisesta kielitaidosta on esimerkkinä hyvän äidinkielen kirjallisen ja suullisen taidon lisäksi, vähintään kolmen vieraan kielen hallinta. Lisäksi korostetaan erinomaista viestintä-, liiketoiminta- ja yhteiskuntaosaamista. Tiedon hankkiminen ja muokkaus sekä dokumenttien hallinta ja arkistointi ovat myös tärkeää osaamista, johon painotetaan. Nykypäivänä myös yhä tärkeämpänä pidettävä tietotekniikan ja ohjelmistojen tunteminen on otettu huomioon opinnoissa. (HAAGA-HELIA 2013b).

3.4 Osaaminen

Monet ovat sitä mieltä, että osaaminen on muun muassa yksittäisen yhteiskunnan, organisaation tai ihmisen tärkein menestystekijä (Kamensky 2010, 272). Osaaminen on moniulotteinen käsite ja sitä esiintyy monessa yhteydessä, on esimerkiksi yksilön osaamista sekä organisaation osaamista. Ojala määrittelee osaamisen yksilön kyvyksi suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaaminen on toimintaa ja tekemistä, joka syntyy tiedon soveltamisen kautta, kun taas oppiminen puolestaan on tiedon hankkimista, omaksumista ja soveltamista. (Ojala 2008, 47-48).

Osaaminen on entistä enemmän koko organisaation osaamista, koska useinkaan yksilö ei suoriudu tehtävästään ilman tiimiä, ryhmää tai organisaatiota (Ojala 2008, 47). Liiketoimintaa voikin verrata joukkuepeliin, joukkueethan koostuvat yksilöistä ja heidän osaamisestaan. Joukkueen kokonaisosaamisen ei kuitenkaan ole suoraan sama kuin yksilöiden osaamisten summa, vaan sen ratkaisevat yhteishenki, yhtenäinen tahto ja yhteen pelaamisen taito. (Kamensky 2010, 277).

Yksilön osaaminen (kuvio 2) koostuu tiedoista ja taidoista, jotka on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta sekä omista kokemuksista. Lisäksi yksilön osaaminen koostuu verkostoista, kontakteista sekä tietenkin omasta asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Esimerkiksi sama koulutus ja osaaminen ilmenevät ja painottuvat eri henkilöillä eri tavalla. Henkilökohtaiset ominaisuudet määrittelevät miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa, kykymme luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia sekä kykymme osata hyödyntää niitä. Tulee myös muistaa, että kukaan ei hallitse yksin kaikkea tietoa, jota tarvitsee. Varsinkin nykypäivänä kun uutta tietoa tulee jopa päivittäin niin paljon. Näin ollen myös yhteydet muihin osaajiin sekä verkostoihin ovat osaamisen tärkeä ulottuvuus. (Ojala 2008, 50-51).



Kuvio 2. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 50-51).

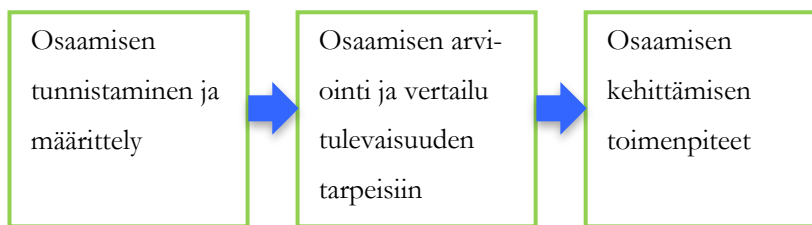
Organisaation osaamisesta voidaan puhua silloin, kun yksilöiden osaaminen nähdään yhteisenä näkemyksenä ja toimintana. Tämä ilmenee kun organisaation ihmiset onnistuvat jakamaan, yhdistämään ja kehittämään osaamistaan yhdessä. Organisaation osaamisen tulee olla sekä tuettua että ohjattua ja se on organisaatiolle tärkeä resurssi, mutta edellyttää sen mahdollistavaa organisaation toimintaa. Organisaation osaamisesta voidaan myös käyttää muun muassa termejä strateginen osaaminen tai ydinosaaminen. Organisaatioissa on hyvin tärkeää määrittää, mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53).

Viitala (2008, 63) toteaa strategisen osaamisen olevan sellaista osaamista, joka on kilpailustrategian toteutumiselle tärkeää. Tällöin puhutaan myös ydinosaamisista. Long ja

Vickers-Koch (1995, teoksessa Viitala 2008, 65) puhuvat ydinosaamisista erityistietämyksenä sekä teknologisenä tietotaitona, jonka avulla yritys erottuu muista. Yrityksen ydinkyvyykkyys syntyy ydinosaamisten ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta. Näin ollen johdon tulee määrittellä ydinosaamiset ja strategiset tavoitteet, jolloin varmistetaan, että organisaatiossa ymmärretään tavoitteiden ja osaamisen välinen riippuvuus. Tämä mahdollistaa sen, että yrityksessä olevaa osaamista pystytään vaalimaan tavoitteellisesti kaikilla tasoilla.

3.5 Osaamisen kehittäminen

Kuinka osaamista sitten tulisi kehittää? Hyvä lähtökohta on muistaa, että osaaminen on ensin tunnistettava ennen kuin sitä voidaan alkaa kehittää. Kuviossa 3 on ytimekkäästi tiivistetty osaamisen kehittämisen prosessin kulku. (Viitala 2008, 86-87).



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi Viitalan (2008, 87) mukaan.

Durandin (1997, teoksessa Viitala 2008, 87) mukaan prosessin tehokkuutta määrittävät yrityksen olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen tehokkuus, yrityksen mahdollisuus saada tarvittavaa osaamista yrityksen sisältä sekä yrityksen verkostoista ja myös yrityksen muuntumiskyky, eli kyky oppia nopeasti tarvittavia asioita sekä myös vanhoista toimintamalleista poisoppiminen.

Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja ovat muun muassa nykyisen henkilöstön kouluttaminen sekä osaamisen ostaminen ulkopuolelta. Poisoppiminen myös raivaa tilaa osaamisen keittämiselle ja uudelle osaamiselle (Tuomi & Sumkin 2012, 21; 48). Viitala (2008, 87) esittää yrityksen mahdollisuuteen lisätä ja varmistaa tarvittavaa osaamista seuraavaa:

- Investoiminen henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- Uuden osaamisen ostaminen (rekrytoidaan uusia osajia)
- Tarvittavan osaamisen ostaminen muilta
- Olemassa olevan ja tulevaisuudessakin tärkeän osaamisen sitouttaminen taloon
- Vanhentuneen osaamisen siirtäminen pois (uusien ratkaisujen keksiminen)

Oman osaamisen kehittämisessä kannattaa keskittyä sellaiseen osaamiseen, jossa itsellä on jo osaamisvahvuuksia. Näin ollen omaa osaamisvahvuutta kannattaa vahvistaa edelleen ja saada siitä kilpailuetu. Osaamista kannattaa myös hankkia yhteistyön tai kumppanuuden kautta. (Ojala 2008, 149). Kuten osaamisen vaalimiseen niin myös sen kehittämiseen tarvitaan verkostoja. Monet verkostot ovat hyvä lisä omalle osaamisen kehittämiselle tarjoten monesti aivan uudenlaista osaamista. Esimerkiksi yritysten välinen sekä yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö toteutetaan monien verkostojen kautta ja se hyödyttää molempia osapuolia (Ojala 2008, 154-155). Asiantuntijuuden voi määrittääkin kykynä luoda uutta osaamista jatkuvasti ja sitomalla tätä muiden työyhteisön jäsenten osaamiseen (Hakkarainen 2005, 8). Asiantuntijuus on yhä enemmän tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista toisten asiantuntijoiden kanssa (Ojala 2008, 51).

Osaamisen kehittäminen vaatii tietoista suunnittelua ja johtamista sekä sen suunnan seuraamista. Koko organisaation osaaminen harvoin kehittyy ainoastaan yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen kautta, vaan sitten kun osaaminen on jaettua ja tiimien sekä ryhmien toiminnan kautta muuttuu yhteiseksi osaamiseksi. Yhteisen osaamisen kehittämisessä asetetaan tavoitteet, joita kohti ryhmän tai koko yrityksen on pyrittävä. Kehittämisen perustana on tunnistaa organisaation osaamisen nykytilanne sekä selvitys siitä, kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on ja miten sitä aiotaan kehittää. Johdon tehtävänä onkin osaamisen ja työn johtaminen, johon liittyy omien alaisten strategian mukaisen työn tekemisen sekä osaamisen kehittämisen mahdollistaminen. (Tuomi ja Sumkin 2012, 30-31; 38). Osaamisen arvioinnissa tulee myös miettiä, onko yrityksessä henkilöitä, joiden osaamista ei hyödynnetä riittävästi. Jos kyvyt ja haasteet saadaan kohdalleen, saadaan helposti myös työmotivaatiota nostettua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 168).

3.6 Muuttuvat osaamistarpeet

Maailma muuttuu koko ajan ja työ muuttuu sen mukana. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on tarkastellut kolmen vuoden ajan (2008-2011), millaista osaamista elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa ja miten niitä kehitetään. Hypoteesina on ollut elinkeinoelämän olevan yhä verkostoituneempaa 2020-luvulla. Tämän hankkeen tulokseksi EK on tuottanut Oivallus eli ”Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa” -raportin. (EK 2011, 6).

Oivallus-raportissa kuvattiin 2020-luvun elinkeinoelämän osaamistarpeiden suuria linjoja. Perustana on halu ja kyky tehdä töitä uudella tavalla ja tämän päälle rakentuvat muut osaamiset ja niiden yhdistelmät. Muut osaamiset ovat verkosto-osaaminen, kansainvälisyys, liiketoimintaosaaminen, teknologiaosaaminen, ympäristöosaaminen, palveluosaaminen sekä design-ajattelu. (EK 2011, 12). Tulevaisuudessakaan ei kuitenkaan puhuta yksilöistä, jotka osaisivat kaiken, vaan puhutaan erilaisten osaamiskombinaatioiden koamisesta, jotka kootaan verkostojen avulla (EK 2011, 13).

Assistentti 2020 –projektissa selvitettiin muun muassa, millaisia taitoja tulevaisuuden assistentit tarvitsevat. Esiin nousivat yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot, johon sisältyvät esimerkiksi verkostoituminen ja suhteiden ylläpito, tiimityö ja muu yhteistyö, tilannetaju ja luotettavuus, vastuullisuus ja täsmällisyys sekä kielitaito ja kulttuuritietämys. Toisena ryhmänä esiin nousivat viestintä ja tiedonhallintataidot, johon kuuluvat myös sosiaalisen median tuntemus sekä hyvät IT-taidot. Kolmantena omat kyvyt, luonne ja asenne, joka koostuu monipuolisuudesta, itsensä johtamisesta, joustavuudesta ja nopeudesta, positiivisuudesta sekä palveluasenteesta ja kehitysmuutteisyydestä. Neljäntenä ryhmänä projektinhallinta, organisointi ja priorisointi, ajanhallinta sekä hallinnoinnin kyvyt. Viimeisenä ryhmänä liiketoimintaosaaminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen sekä ajan tasalla pysyminen. (Karjalainen 2013, 29).

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja aineiston keräämisestä sekä käytetyistä tutkimusmenetelmistä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelut toteutettiin yhdessä toisen opiskelijan kanssa, jolloin haastatteluista saadusta materiaalista hyötyi samalla kaksi opinnäytetyötä. Molemmat kirjoittivat kuitenkin omat opinnäytetyönsä omilla painopisteillään. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu sen joustavuuden kannalta. Haastattelutilanteessa on mahdollisuus toistaa kysymys, tarkentaa, oikaista väärinkäsityksiä tai esittää jatkokysymyksiä (Koivusalo 2010, 20). Tämä oli aihepiirin kannalta erittäin tärkeää ja vastaukset olisivat olleet luultavasti huomattavasti suppeammat, jos menetelmänä olisi käytetty esimerkiksi sähköpostilla lähetettävää kyselyä.

Haastattelut päädyttiin toteuttamaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkasti etukäteen, vaan haastattelu etenee määriteltyjen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77).

Haastattelurungossa kysymykset muotoiltiin melko valmiiksi lisäämällä myös apusanoja, jotta kysymys oli mahdollista esittää aina tilanteen mukaan sopivalla tavalla sekä tarvittaessa tarjota haastateltavalle apusanoja ja tarkentaa kysymystä. Haastattelun kulun mukaan esitettiin myös lisäkysymyksiä. Haastattelu eteni valikoitujen teemojen mukaan, jolloin haastattelu oli helppo toteuttaa ja haastattelun kulkua oli myös helpompi hallita.

4.2 Aineiston kerääminen

Haastattelut suoritettiin kuudessa eri alan yrityksessä, haastattelemalla seitsemää assistenttia, yhtä assistenttiharjoittelijaa sekä viittä esimiestä. Assistenttien lisäksi haluttiin haastatella esimiehiä, jotta tutkimukseen saataisiin myös esimiesten näkökulmaa. Assis-

tentit ja esimiehet haastateltiin pääasiassa yksitellen, mutta yhdessä haastattelussa assistentti ja esimies haastateltiin samaan aikaan sekä yhdessä haastateltiin kolmea samanyrityksen assistenttia samanaikaisesti. Lisäksi yksi esimieshaastatteluista toteutettiin sähköpostilla, jolloin haastattelurunko lähetettiin hänelle ja hän täydensi vastauksensa runkoon. Osalle haastateltavista lähetettiin haastattelurunko etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus miettiä kysymyksiä etukäteen. Osa haastateltavista näki kysymykset ensimmäistä kertaa vasta haastattelutilanteessa. Haastattelujen kestot vaihtelivat tunnin molemmin puolin. Muutamassa haastattelussa mukana oli myös opinnäytetyöohjaajamme Eija Kärnä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin helpottamaan tuloksien tulkitsemista. Haastattelut pyrittiin purkamaan nauhalta mahdollisimman pian haastattelun pitämisen jälkeen, jotta asiat olisivat vielä tuoreessa muistissa. Aineiston purkamisessa on yleensä vaihtoehtona joko purkaa teksti sanasta sanaan eli litteroida, tai sitten vetää päätelmiä suoraan nauhalta vain oleellisten teemojen kohdalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138; Hirsjärvi ym. 2009, 222). Päädyimme litteroimaan haastattelut, jolloin molemmat saivat vetää litteroiduista teksteistä itselleen tärkeimmät päätelmät.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen, pyrin perehtymään jokaiseen tekstiin ja alleviivamaan tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Tämän jälkeen lajittelin tekstin tärkeät kohdat haastattelurungon mukaisten teemojen alle. Aineiston analysointi on hyvä aloittaa heti kun aineisto on saatu kerättyä, jotta aineistoa voidaan vielä täydentää helposti tarvittaessa. Aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi tavallisimmilla analyysimenetelmillä, joita ovat muun muassa teemoittelu, tyypittely sekä sisällönerittely. (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Kun haastattelumateriaalia on ryhmitelty, vertaillut sekä etsinyt yhtäläisyyksiä on helpompi alkaa muodostaa omaa tulkintaansa (Rubin & Rubin 2005, 224).

Valmistauduin haastatteluihin tutkimalla kirjallisuutta haastattelun tekemisestä ja siitä mitä tulisi ottaa huomioon haastattelutilanteessa. Haastattelujen edetessä oppi parhaiten, sillä ajan myötä tietyt toimintatavat muodostuivat parhaiksi. Haastattelujen edetessä myös aihealue tuli luonnollisesti tutummaksi ja haastattelutekniikka kehittyi. Viimeisimmistä haastatteluista sai paljon enemmän irti kuin esimerkiksi ihan ensimmäisestä.

Haastattelun kulkuun vaikuttaa muutenkin moni asia, etenkin haastateltavat itse, mutta toki suurin vastuu on haastattelijalla.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin pilottihaastatteluna yhdelle koulumme oppilaista, joka oli suorittanut työharjoittelunsa yhdessä yrityksistä ja päässyt näin seuraamaan siellä tapahtuvaa strategian jalkautusprosessia hyvinkin läheltä. Tämä oli hyvä harjoitus, josta saatiin myös hyödyllistä materiaalia, jota on hyödynnetty tässä opinnäyteyössä. Samalla haastattelun kulku ja haastattelurungon toimivuus saatiin testattua ennen varsinaisia haastatteluja yrityksissä. Koin tämän erittäin hyödylliseksi ja muutama pieni asia tarkennettiin haastattelurunkoon ennen seuraavia haastatteluja.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tutkimustulokset. Ensimmäiseksi kerrotaan haastateltujen taustatietoja, jonka jälkeen lyhyesti strategiatyöstä yrityksissä. Näiden jälkeen päästään varsinaisiin tuloksiin, joissa kerrotaan ensin assistentin roolista strategiatyön tukena sekä roolin kehittämisestä. Tämän jälkeen esitellään tulokset assistentin tärkeästä osaamisesta ja kehittämisen keinoista. Viimeisenä kerrotaan tulevaisuuden muutoksista sekä koulutusohjelman kehitysehdotuksista.

5.1 Haastateltavat

Tutkimukseen haastateltiin kuuden eri alan yrityksen seitsemää assistenttia, yhtä assistenttiharjoittelijaa sekä viittä esimiestä. Kaikki haastateltavat olivat naisia lukuun ottamatta yhtä miespuolista esimiestä. Taulukossa 1 on yhteenveto haastateltavien taustatiedoista sekä mahdollisesti myöhemmin tekstissä käytettävistä lyhenteistä.

Taulukko 1. Yhteenveto haastateltavista, suluissa on tekstissä käytettävät lyhenteet.

Haastateltava assistentti (lyhenne)	Yrityksen toimiala ja assistentin kokemus yrityksessä	Saman yrityksen haastateltava esimies (lyhenne)
Assistentti, assistenttitiimin esimies, Head of Support Office (A1)	- Televiestintä - Talossa 17 vuotta	Esimies (E1), yritysmyyntin johtaja
Toimitusjohtajan assistentti (A2)	- Terveyspalvelut - Talossa 1,5 vuotta	
Johdon sihteeri/assistentti, talous- ja henkilöstöjohtajan assistentti (A3)	- Metsäteollisuus - Talossa n. 15 vuotta	Esimies (E2), henkilöstöjohtaja
Johdon assistentti (A4)	- Elintarviketeollisuus - Talossa 3,5 vuotta	Esimies (E3), toimitusjohtaja
Toimitusjohtajan sihteeri (A5)	- Rahapelit - Talossa 14 vuotta	Esimies (E4), erityisasiantuntija
Varatoimitusjohtajan sihteeri (A6)	- Rahapelit - Talossa 12 vuotta	
Johdon assistentti, laki ja henkilöstöjohtajan assistentti (A7)	- Rahapelit - Talossa 4 vuotta	
Assistenttiharjoittelija (A8)	- Pankki- ja rahoitus - Työharjoittelu 6 kk	Esimies (E5), assistentti- ja käännöspalveluiden ryhmäpäällikkö

Assistentit käyttivät esimerkiksi seuraavia titteleitä: Johdon assistentti/sihteeri, assistentti, toimitusjohtajan sihteeri/assistentti, varatoimitusjohtajan sihteeri, Head of Support Office sekä assistenttiharjoittelija. Yhdellä esimiehistä oli myös vahva assistenttitausta sekä yksi assistenteista toimi assistenttiryhmän esimiehenä. Koulutukseltaan assistentit olivat muun muassa hso-sihteereitä, tradenomi-hso:ita, tradenomeja ja yomerkonomeja. Lisäksi pari oli vielä suorittanut päälle liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sekä muuta koulutusta.

Haastattelut toteutettiin seuraavien alojen yrityksissä; Pankki- ja rahoitus, terveystalvet, elintarviketeollisuus, metsäteollisuus, televiestintä sekä rahapelit. Kaikki haastateltavat, lukuun ottamatta yhtä, olivat haastatteluhetkellä töissä yrityksissä, joissa heitä haastateltiin. Noin puolet assistenteista olivat olleet kyseisissä yrityksissä jo monen vuoden ajan, yli kymmenen vuotta ja puolet noin muutaman vuoden, mutta kuitenkin alle kymmenen vuotta. Poikkeuksena oli pilottihaastateltava, joka oli suorittanut puolen vuoden työharjoittelun yrityksessä, eikä näin ollen ollut enää kyseisessä yrityksessä töissä.

Pääsääntöisesti saman yrityksen haastateltu esimies oli haastatellun assistentin esimies. Poikkeuksena oli yhden yrityksen haastateltu esimies E4, joka ei ollut kenenkään haastatellun assistentin esimies.

5.2 Strategiatyö yrityksissä

Kaikissa yrityksissä strategiatyö oli selvästi johtopainotteista. Suuri osa assistenteista (A1, A2, A3, A4, A7) osallistui kuitenkin sihteerinä johtoryhmän kokouksiin. Osassa yrityksistä oli strategiaprosessi selvempi, noin 2-5 vuoden välein tapahtuva organisoitu työjakso, välillä strategia uusittiin kunnolla ja joskus sitä vain päivitettiin. Toisissa yrityksissä ei ollut vielä juurtunut mitään tiettyä tapaa, miten toimitaan ja toiset yritykset olivat käyneet läpi isommankin muutosvaiheen. Monessa yrityksessä varsinkin strategian jalkautusvaiheessa, korostettiin yritystä saada kaikkia organisaation työntekijöitä osalliseksi, ettei strategia jäisi vain kaukaiseksi jutuksi. Yksi esimies (E5) kertoi prosessista heidän yrityksessään seuraavaa:

Jos ajatellaan sitä strategiaa, niin tavallaan totta kai se ylin johtohan on avainroolissa sen suhteen, mutta ehkä siinä jos miettii jalkautusta, niin se miten sitten tuolla osastoilla kun viedään joka tasolle, niin siellä sitten assistenttikin voi olla mukana miettimässä miten sitä tehdään.

Ylin johtohan meillä ensimmäisenä valmistelee sitä prosessia, että mitä niinku seurataan, mitä toimintaympäristössä on tapahtunu ja et he valmistelee sitä prosessia johtotasolla, mutta sitten jos meillä kuitenkin on linjattu, että nyt seuraava olis vaikka 2014, niin sehän alkaa tuossa hyvissä ajoin se työ ja sitten meillä hallinto on tässä vahvasti mukana.

Strategiasta viestittiin usein monien eri kanavien kautta. Yleisimmin yrityksen intranetissä ja erilaisten infojen tai tiedotustilaisuuksien kautta. Uutiskirjeet ja verkkolehdet olivat myös paljon käytettyjä strategian viestintäkanavia. Yhä enemmän nykyään oli myös erilaisten ”keskustelu- kahviloiden” tai ”roadshow” –tyyppisten tapahtumien järjestämistä strategian jalkauttamiseen henkilöstölle. Näissä korostuu johdon läsnäolo, jota pidettiin hyvin tärkeänä, sekä työntekijöiden mahdollisuus kysymyksille strategiaan liittyen. Näin vuoropuhelu ylimmän johdon ja rivityöntekijöiden kanssa korostuu. Yksi esimies (E3) totesikin strategian jalkautuvan vain, jos johto on näkyvillä ja johdon jäsenet ovat ihmisenä luotettavia, niin ihmiset uskovat heihin.

5.3 Assistentin rooli strategiatyön tukena

Kun haastateltavat olivat ensin kertoneet strategiatyöstä yleisesti heidän yrityksessään, perehdyttiin juuri assistentin rooliin strategiatyössä ja sen tukena. Kysymyksessä millainen rooli assistentilla on yrityksen strategiatyössä sekä mihin strategiatyön osa-alueisiin he osallistuvat, oli lueteltu strategiatyön osa-alueita ja muita mahdollisia tukemisen tehtäviä. Vastajia tuettiin tarjoamalla muistin tueksi haastattelurungossa oleva lista mahdollisista työtehtävistä strategiaprosessissa. Kohdat oli muodostettu mahdollisimman tarkasti, mutta laajasti niin että vastaajan olisi helpompi löytää edes pienikin osallisuus strategiatyöhön ja sen tukemiseen. Kohdat olivat seuraavat:

- a. strategisten tietojen kerääminen (tiedonhaku, tiedon muokkaus)
- b. strategian määrittely/strategian suunnittelu/sisällön tekeminen
- c. strategisten projektien suunnittelu /organisointi
- d. strategian toteutus/toteuttamisen tukeminen

- e. strategian seuranta ja arviointi
- f. strategiatyöhön liittyvä viestintä
- g. tiedonvälittäjä johdon ja henkilöstön välillä
- h. fasilitointi (aikataulussa pysyminen)
- i. käytännönjärjestelyt (kokoukset, pöytäkirjat, dokumentit, kehityskeskustelujen järjestelyt ym.)
- j. strategiatapahtumien, -infojen järjestäminen

Pääsääntöisesti assistentit olivat hyvin monipuolisesti mukana tavalla tai toisella melkein jokaisessa strategiaproessin vaiheessa, juuri tukemassa prosessia ja sen kulkua. Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, kaikki avustava työ strategiatyöhön liittyen on tarpeen yrityksissä. Strategiatyötä ei haluttu nähdä erillisenä normaalista jokapäiväisestä työstä, vaan jokaisen pitäisi toteuttaa ja tukea strategiaa päivittäisellä työllään, niin johtajien, assistenttien kuin muiden työntekijöidenkin.

Parhaimmillaan se esimies tuo sitä strategiaa päivittäiseen tekemiseen ja koko ajan, et se ei oo sellanen, et se vaan kerrotaan ja nyt tässä se on, että kyllähän siitä pitäis sitä vuoropuhelua käydä koko ajan.

Ensimmäisenä mainittiin assistentin rooli vain käytännönjärjestelyissä. Tarkemman pohdinnan ja edellä mainitun kysymyksen kaikkien vaihtoehtojen läpikäymisen jälkeen, löytyi yllättävän monia asioita, joihin assistentit tavalla tai toisella vähänkin osallistuivat. Esimerkiksi juuri käytännönjärjestelyjen kautta, mutta muutenkin tekemällä tärkeää taustatyötä.

Kaikki haastateltavat assistentit kertoivat siis osallistuvansa käytännönjärjestelyihin, kuten myös strategiatapahtumien, ja -infojen järjestämiseen, mikäli sellaisia oli. Esimiehet painottivat käytännönjärjestelyjen tärkeyttä sekä assistentin osallisuutta niihin strategiayön tukena. Tällöin assistentti vapauttaa esimiehen aikaa, eikä esimiehen näin ollen tarvitse huolehtia käytännönjärjestelyistä. Monen assistentin työtehtäviin kuuluivat myös kehityskeskustelujen järjestelyt. Fasilitointia, eli esimerkiksi aikatauluista huolehtimista oli myös paljon. Assistentti on tietoinen aikatauluista ja on helposti se henkilö, joka muistuttaa tehtävistä asioista jo hyvissä ajoin, sekä huolehtii aikataulutuksesta

tai ainakin avustaa niissä. Assistentti (A1) kertoi assistenttien olevan aina hyvin ajan tasalla strategian aikatauluista.

Meille on strategioille määrätty ne vuosikellot ja aikataulut ja assistentit pitää kyllä siitä sitten kiinni, et ne tietää, mihin mennessä pitää tietyt workshopit olla pidetty ja toimii koollekutsut, avustaa agendan laadinnassa.

Osa assistenteista totesi suoraan olevansa tiedonvälittäjä johdon ja henkilöstön välillä (A1, A2, A3, A4). Toiset assistentit, eivätkä ihan kaikki esimiehekään taas nähneet assistenttia tällaisessa roolissa. Yksi assistentti (A2) mainitsi myös esimerkin tiedonvälittämisestä ja viestinnästä yleensäkin, kun assistentti on paljon paikalla niin hän kuulee paljon, ja näin ollen pystyy oikomaan väärinkäsityksiä sekä vahvistamaan oikeita käsityksiä.

Viestintä sisältyi luonnollisesti kaikkien assistenttientyötehtäviin enemmän tai vähemmän ja monesti viestintä liittyi vaikka vain epäsuorastikin strategiaan. Muutamat myös totesivat yrityksessä olevien viestintäosastojen hoitavan pääsääntöisesti varsinkin strategiatyöhön liittyvän viestinnän, mutta tässäkin assistenteilla oli avustava rooli tai viestintää toteutettiin viestintäosaston avustuksella. Strategiaa tai siihen liittyvää viestintää ei myöskään haluttu pitää erillisenä muusta viestinnästä, sillä kaiken päivittäisenkin viestinnän pitäisi olla strategiaa tukevaa.

Strategisten tietojen kerääminen, tiedonhaku ja tiedon muokkaus sisältyivät assistenteista suurimman osan (ainakin A2, A3, A4, A5, A6, A7) tehtäviin, vaikka sitä ei säännöllisesti aina olisikaan, mutta esimerkiksi aina tarvittaessa ja pyydettyä. Lisäksi A5 tarkoitti tiedonhaun ja muokkauksen tapahtuvan vain tarkan ohjeen mukaan, eli tässäkin tapauksessa assistentin avustava, johtoa tukeva rooli korostui. Johtoryhmän paperit myös kulkevat assistenttien läpi ja assistentin työ saattaa juuri olla materiaalin kasausta.

Strategian määrittely, suunnittelu ja sisällön tekeminen oli selvästi kohdista vierain. Assistentit eivät ainakaan tunnistanee itseään suoraan osallistumassa oikeastaan millään tavalla tähän vaiheeseen, eivätkä esimiehekään nähneet assistenttien osallistuvan sisällön tekemiseen. Poikkeuksena tietenkin näihin liittyvät käytännönjärjestelyt, joihin he

osallistuivat, esimerkiksi kokoustilan varaaminen johtoryhmälle. Yksi esimies (E5) tote-
si kuitenkin poikkeuksien mahdollisuuden, vaikka sisältötyö tehdäänkin ylhäältä ja as-
sistentti ei siihen yleensä osallistu, niin hän ei pitäisi assistentin osallistumista sisältö-
työhön mitenkään kokonaan poissuljettuna.

Strategisten projektien suunnitteluun tai organisointiin liittyvät taustatyöt liittyivät aina-
kin muutaman assistentin (A1, A3 ja A4) tehtäviin. Yksi assistentti (A3) tarkensi sen
liittyvän juuri enemmän organisoinnin puolelle. Toisilla tämä ei liittynyt ainakaan tietoi-
sesti omaan työnkuvaan tai sitä ei oltu määritelty, mutta avustava rooli saattoi silti olla.
Suurissa yrityksissä kaikki projektiluontoiset tehtävät saattoivat mennä helposti suoraan
yrityksessä olevalle projektiorganisaatiolle tai niin kutsutulle projektiryhmälle.

Strategian toteutukseen ja toteuttamisen tukemiseen tulisi esimiesten ja assistenttien
mielestä jokaisen osallistua omalla panoksellaan ainakin jossain määrin. Esimiehen nä-
kökulmasta, E3 kertoi assistentista olevan apua käytännönjärjestelyjen lisäksi myös
henkisesti, esimerkiksi juuri strategian jalkauttamisessa henkilöstölle. Esimies kuulee
miehellään assistentin kautta palautetta ja yleensäkin mitä organisaation sisällä keskustel-
laan strategiasta, koska välttämättä kaikki eivät lähesty suoraan esimiehiä.

Strategian seuranta ja arviointia sekä niihin liittyviä tehtäviä ei juurikaan assistenteilla
ollut. Suurimpana syynä assistentit pitivät ajanpuutetta. A2 totesi, ettei aika yksinkertai-
sesti riitä seurantaan ja arviointiin muiden työtehtävien ohella, vaan ne jäivät suosiolla
muille tehtäväksi.

Varsinkin esimiesten haastatteluista (esimerkiksi E1) myös ilmeni assistentin roolin
strategiatyössä riippuvan täysin assistentin omasta halusta, omista kyvyistään ottaa vas-
tuuta sillä alueella. Strategiaan liittyvää valtaa ei voida kenellekään suoraan antaa vaan se
pitää ansaita, esimerkiksi osoittamalla luottamusta ja hoitamalla helpommat tehtävät
ansiokkaasti. Assistentin on myös oltava luonteeltaan määrätietoinen ja aikaansaava,
sellainen että hänen näkemyksiään kuunnellaan, jolloin hän pystyy ottamaan tilaa kes-
kustelussa.

Kehityskeskusteluissa jokaiselle työntekijälle asetetut tavoitteet tulisi olla strategiaa tukevia. Assistentit (A5, A6, A7) miettivät juuri assistentin roolia yrityksessä ja sitä, kuinka paljon assistenteille asetetut tavoitteet ovat suoraan strategiaa tukevia. Assistentin työtä ja assistentteja pidettiin usein niin erillisenä ryhmänä.

5.4 Assistentin roolin kehittäminen

Kaikki assistentit totesivat, että assistenttia voisi hyödyntää enemmän strategiатыön tukemisessa. Kysyttäessä assistentin roolin kehittämisestä sekä strategiатыön osa-alueista, joissa assistentista voisi erityisesti olla hyötyä, esiin nousi ensimmäisenä viestintä. Virallistakin viestintää voisi vastuuttaa enemmän assistentille. Esimerkiksi jos johtoryhmässä istuu assistentti sekä viestinnän edustaja, he saattoivat viestiä samoista asioista ristiin, mutta vähän eri kanavien kautta. A1 totesi assistentin roolin osana viestintää olevan hyvin luonteva.

Mun mielestä assistentit on kuitenkin sosiaalisia ihmisiä, ulospäin suuntautuneita, niin semmonen viestinnällinen rooli ois assistenteille ihan luontevakin.

Lisäksi tiedonhaku koettiin osa-alueeksi, jossa assistenttia voitaisiin hyödyntää enemmän. Assistentin tulee osoittaa kiinnostusta, olla utelias ja oma-aloitteinen tiedonhakija. Assistentti pystyy asettamaan asiat oikeaan kontekstiin ja katsomaan mikä on oleellista, joten näitä taitoja voisi hyödyntää enemmän kaikenlaisessa tiedonhaussa ja tiedon muokkauksessa. Yhdessä yrityksessä oli myös tehty selvityksiä, kuinka assistentin työtä voitaisiin kehittää ja esiin oli noussut muun muassa assistenttien mahdollisuus osallistua enemmän tiedonkeräämiseen.

Muiden taitojen ohella assistentista voisi myös olla hyötyä projektinhallinnassa. Erinomaisista projektijohtamistaidoista on assistentilla hyötyä, jos haluaa kehittää rooliaan. Yksi esimiehistä (E1) muistutti päätösten toteutumisen yleensä vaativan suunnitelman ja henkilön, joka ottaa projektin hallintaansa, eikä näitä henkilöitä aina löydy helposti.

Usein kun johtoryhmän kokouksessa tehdään jonkunlainen päätös, mikä vaatii nyt jonkunlaisen toteutussuunnitelman ja kullnarvoinen ihminen on se, kenelle voi heittää sen, et otatsä tästä pallon ja niinkun että asiat lähtee juoksemaan, niitä on valitettavan vähän, koska yleensä siinä vaiheessa väistellään.

Usein strategiatyö on hyvin kuvattu prosessi, joka noudattaa tiettyä aikataulua ja vuosikelloa, mihin kuuluu muun muassa tietynlaiset dokumentoinnit. Esimies E1 totesikin, että jos prosessi pystytään omistamaan teknisessä mielessä assistentille, niin muu porukka pystyy keskittymään paremmin omiin rooleihinsa, jotka heillä on annettavanaan. Aika usein tämä rooli menee kuitenkin jollekin muulle kuin assistentille. Tällainen rooli vaatii assistentilta paljon osaamista, jämäkkyyttä ja kokemusta, mutta pienempien osalueiden hoitamisen jälkeen sekä omalla aktiivisuudella tähän pystyisi varmasti osallistumaan enemmän.

Mietittäessä assistentin roolin kehittämistä, luonteella ja asenteella on paljon merkitystä. Täytyy olla oma-aloitteinen ja innostunut, mutta virheitäkään ei saa pelätä. Jokaisen täytyy aloittaa aika pohjalta eikä kannata lähteä valikoimaan työtehtäviään, vaan tehdä parhaansa kaikessa. A2 painotti, että ensin täytyy osoittaa kykynsä ja kun osoittaa suoriutuvansa perusasioiden hoitamisesta, niin sen jälkeen saa vastuuta vähän haasteellisemmistakin asioista.

Virheet on ihan ok, niitä tekeväälle sattuu, ei niitäkään saa pelätä, mutta kannattaa kysyä, kirjoittaa ylös ja lähtee siitä rakentamaan sitä omaa palikkaa ja tosiaan hoitaa ne perusjututkin kunnolla.

A1 totesi, että assistenttia pitäisi pystyä arvostamaan ja hyödyntämään eri tavoin, muutamalla vanhoja käsityksiä assistentin perinteisestä roolista. Tällaista kehitystä oli jonkin verran havaittavissa yrityksissä, mutta muutoksen todettiin tapahtuvan hitaasti. Lisäksi assistenttiin pitäisi luottaa enemmän ja antaa lisää vastuuta haastaviinkin tehtäviin, koska kaikkiin asioihin ei välttämättä vaadita aina syväasiantuntijaa. A1 muistutti, että antamalla vastuuta pieni pala kerrallaan ja osoittamalla luottamusta, assistentille annetaan mahdollisuus näyttää, että hän pystyy hoitamaan haastavammatkin kokonaisuudet kunnialla.

Strategiatyöhönkin pitäis antaa enempi tai luottaa ja antaa vastuuta, esimerkiksi ihan haastaviinkin tehtäviin, et joku oma kokonaisuus, voitais ihan hyvin antaa strategiatyössä assarinkin vastuulle, jotain pienempiä juttuja.

Paljonhan on sellasta työtä, mitä pitää vaan hoitaa, niinkun koordinoida ja tällä tavalla, missä assari olis oikeen omiaan.

Yleisimmäksi ongelmaksi assistentin roolin kehittämisessä koettiin yritysten juurtuneet, vanhat toimintatavat. Esimiehet eivät helposti miellä assistenttia niin, että hänet otettaisiin mukaan suoraan strategiatyöhön. Pitkään talossa olleet johtajat ja johtoryhmät ovat tottuneet siihen ettei assistentti ole mukana, niin ei sitä tänä vuonnakaan kutsuta. Assistentit (ainakin A5, A6, A7) miettivät roolin kehittämisen katon tulevan vastaan vähän molempien osapuolten suunnista. He pohtivat, että varsinkaan vanhemmat assistentit eivät välttämättä halua suurta muutosta työhönsä, vaikka nuoremmat assistentit olisivatkin innokkaita kehittymään jatkuvasti. Jokaisella assistentilla on oma uransa ja omat kehitystoiveensa. Ongelmaksi koettiin myös se, miten saadaan uutta potkua rutinoituneeseen työhön vielä monen vuoden jälkeenkin kunkin omien kehittymismahdollisuuksien ja -halujen sisällä.

Osa myös totesi ongelmaksi ajan puutteen. Esimerkiksi A2 kertoi, että voisi olla mielellään enemmän mukana suunnittelussa, koska silloin pystyy vaikuttamaan. Ongelmana nähtiin kuitenkin se, että jos strategiaprosessiin sitoutuisi enemmän, toisi se mahdollisesti hyvinkin paljon lisää työtä. Monet johtajien assistentit ovat kuitenkin hyvin kiireisiä jo pelkästään päivittäisten tehtäviensä kanssa.

Haastateltavilta kysyttiin myös voisiko assistentin työtä helpottaa, jos hän olisi enemmän mukana strategiatyössä ja pystyisi näin ollen ennakoimaan omaa työtään paremmin. Assistentteille on tärkeää pysyä mukana siinä, mitä yrityksessä tapahtuu ja tietää mahdollisimman paljon vähän kaikesta. Jos assistentti on enemmän mukana esimerkiksi kokouksissa, niin hän saa jo siellä tietoa tulevista suunnitelmista ja mahdollisesti tulevista tehtävistään ja pystyy näin ollen ennakoimaan omaa työtään paremmin. E1 muistutti assistentin tiedonsaannin ja ajan tasalla pysymisen tärkeydestä.

Tänä päivänä monen asian itse tekeminen on helpompaa kuin verrattuna siihen et sä joudut sen juurta jaksen selittämään toiselle mistä siinä on kyse, et kyllä assarille niin kun pitää antaa mahdollisuus olla niissä foorumeissa läsnä, mitkä on sen työnteon tekemisen kannalta tärkeitä.

Kokouspöytäkirjaa pitävästä assistentista on myös hyötyä muutenkin kuin kirjoittajana, sillä esimies voi esimerkiksi heittää tehtäviä assistentille jo kokouksen aikana, jolloin hänen ei tarvitse enää kokouksen jälkeen selittää asiaa ja asiayhteyttä alusta alkaen. Esiin tuli myös assistentin mahdollisen osallistumisen testaamista joihinkin kokouksiin vain kuunteluoppilaana, jonka moni assistentti voisi kokea todella hyödylliseksi, vaikka esimies ei hyötyä heti ymmärtäisikään. Assistentit (A5, A6, A7) totesivat, että jos assistentin roolia strategiatyössä halutaan lisätä, niin se todennäköisesti juuri vaatisi assistentin osallistumisen johtoryhmän kokouksiin.

Kaikki assistentit eivät kuitenkaan pitäneet mukanaolon lisäämisellä välttämättä olevan positiivista vaikutusta heidän työhönsä. Esimerkiksi A3 kertoi tehtävää olevan muutenkin niin paljon, ettei hän heti ainakaan voisi kuvitella esimerkiksi jotain omaa kokonaisuutta hoidettavakseen kaiken muun työn lisäksi, tai sitten ainakin tulisi tehtävänkuva muokata ja jostain muusta olisi luovuttava.

Assistentin ja esimiehen yhteistyön tulisi olla saumatonta, assistentti paikkaa niissä asioissa, joissa kykenee, muistuttaa ja huolehtii siitä mitä pitää tehdä milloinkin, niin ettei kaikkea tarvitse selittää alusta asti, vaan toinen osaa tulkita ja tietää mitä pitää tehdä. Tämän vuoksi assistentit (A5, A6, A7) kertoivat toivoivansa esimiehiltä sen tarpeellisen tiedon valumista, koska eivät itse aina olleet mukana tärkeimmissä kokouksissa. Tärkeäksi koettiin myös oman esimiehen kanssa säännölliset viikkopalaverit, ainakin jos kyseessä on esimies ja hänen henkilökohtainen assistenttinsa. Tiedonkulun korostettiin myös olevan kaksisuuntaista, eli molemmilta osapuolilta tarvitaan positiivista suhtautumista tiedonjakamiseen.

5.5 Assistentin osaaminen

Viimeisen teeman yhteydessä haastateltavilta kysyttiin assistentin tärkeästä osaamisesta ja miten sitä voitaisiin kehittää strategiatyötä ajatellen sekä minkälaista osaamista tulisi

olla enemmän. Haastateltavilta kysyttiin myös olisiko jotain osaamista, mitä voitaisiin jo opiskeluvaiheessa tuoda enemmän esille. Taulukkoon 2 on koottu haastatteluista esiin nousseet assistentin tärkeimmät osaamisalueet satunnaisessa järjestyksessä.

Taulukko 2. Haastatteluista esiin nousseet assistentin tärkeimmät osaamisalueet.

Liiketoiminta- ja yhteiskuntaosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Liiketoiminnan tunteminen, peruseriaatteen - Toimintaympäristön tunteminen - Yhteiskuntaosaaminen (valtionhallinnon tunteminen)
Organisointitaidot	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisuuksien hallinta (syy- ja seuraussuhteiden hahmottaminen) - Ennakointi - Priorisointi - Asioiden junailu, plan b-ajattelu
Kielitaito	<ul style="list-style-type: none"> - Erinomainen äidinkielen osaaminen - Varsinkin englannin kielentaito (materiaaleja paljon englanniksi) - Muut kielet myös hyödyksi yrityksestä riippuen
Tekniset valmiudet	<ul style="list-style-type: none"> - Office- paketin sujuva käyttö - Eri järjestelmien käyttö, nopea oppiminen - Kymmensormijärjestelmä, nopea kirjoittaja - Kokoustekniikan tunteminen
Asiantuntijuus	<ul style="list-style-type: none"> - Panostaminen erityisesti johonkin osa-alueeseen
Yhteisöviestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutustaidot - Sidosryhmäosaaminen

Liiketoimintaosaamista pidettiin todella tärkeänä assistentin työssä. Sekä esimiehet että assistentit korostivat kokonaisuuksien ymmärtämistä, oman toimintaympäristön tuntemista ja sen tietyn liiketoiminta-alueen ymmärtämistä, jonka parissa työskentelee. Liiketoiminnan ja sen peruseriaatteiden tunteminen ja ymmärtäminen helpottavat työntekoa ja lisäävät työn mielenkiintoa tuomalla siihen merkittävää lisäsisältöä. Näin ollen assistentti pystyy paljon paremmin sisäistämään työnsä merkityksen koko yrityksen kannalta. Hän ymmärtää esimerkiksi myös johtajien esityksiä aivan eri tavalla sekä hahmottaa koko liiketoimintaa ja syy-seuraussuhteita. Hyötyä todettiin myös olevan strategiatyön peruseriaamisesta ja ymmärtämisestä, varsinkin jos tekee työtä johdon kanssa. Lisäksi E4 muistutti yrityksen strategiaan perehtymisestä olevan hyötyä myös tukemisen kannalta.

Mitä paremmin assistentti on tietoinen siitä, mitä uudella strategialla tavoitellaan, sitä paremmin hän pystyy tukemaan sekä omaa esimiestään että kollegoitaan erilaisissa hankkeissa ja suunnitelmissa.

Aina on helpompi työskennellä kun tuntee hyvin toimintaympäristönsä. Kertyneistä työvuosista saman työnantajan kanssa on hyötyä ja talon tunteminen on assistentille erittäin hyödyllistä. Tietenkin kokemusta kertyy koko ajan ja vain kysymällä ja selvittämällä oppii. Esimerkiksi monta vuottakin talossa ollut A3 totesi kohtaavansa lähes päivittäin asioita, joihin vastaus ei tullut suoraan apteekin hyllyltä. Lisäksi hyvä sidosryhmien tunteminen ja sidosryhmäymmärtäminen on assistentille eduksi ja helpottaa työntekoa.

Yksi esimies (E2) korosti tärkeäksi, että assistentti ymmärtää ympärillä olevaa, missä mennään, mikä on yrityksen tila ja on kiinnostunut siitä, mitkä asiat vaikuttavat menestykseen. Uteliaisuus ja kiinnostus ympäristöön, se että lukee lehtiä, katsoo uutisia ja seuraa alan kehitystä on hyvin tärkeää. Lisäksi yhteiskuntaosaamisesta on hyötyä sekä yhdessä yrityksessä mainittiin myös valtionhallinnon tunteminen arvokkaaksi ja hyödylliseksi osaamiseksi.

Assistentilla on tärkeä olla hyvät organisointitaidot, tilannetajua ja kyky priorisoida asioita, jotta hän osaa laittaa asiat tärkeysjärjestykseen sekä pitämään langat käsissään ja hallitsemaan suurempiakin kokonaisuuksia. E2 mainitsi, että assistentille on oltava ominaista loistava kyky junailla asiat kuntoon sekä osata ajatella asiat uusiksi, eivätkä pienet aikataulumuutokset saa häiritä. Kokonaisuuksien hallitseminen edellyttää assistentilta ennakointia, jotta hän pystyy ennakoimaan tulevia työtehtäviään ja näin järjestämään muut tehtävät sen mukaisesti.

Assistentin kielitaitoa pitivät niin assistentit kuin esimiehetkin edelleen hyvin tärkeänä. Eriomaista äidinkielen osaamisen lisäksi, varinkin sujuvaa englannin kielen suullista ja kirjallista taitoa korostettiin. Nykyään monet materiaalit ovat yhä enemmän englanniksi ja monessa yrityksessä on ulkomaalaisia työntekijöitäkin. Lisäksi varsinkin kansainvälisissä yrityksissä kansainvälisyyden opetteleminen sekä erilaisuuden hyväksyminen on

tärkeää. Muiden kielten hyödyllisyys on vaihtelevaa ja sen todettiin olevan täysin yritys-kohtaista

Tärkeänä pidettiin myös tietotekniikan tuntemista ja ohjelmien sujuvaa käyttöä. Kaikissa haastatteluissa korostui enemmän tai vähemmän erittäin hyvä Office –ohjelmien käytön osaaminen. Yrityksestä riippuen, saattaa joku tarvita työssään enemmän Exceliä, Wordia tai PowerPointia, mutta niiden taitava hallitseminen on hyvin tärkeää. Esiin nousi myös kymmensormijärjestelmän hyöty ja muutenkin hyvän ja nopean kirjoittajan arvostus. Nykyään etuna on uusien järjestelmien ja ohjelmien käytön ja tekniikan nopea oppiminen, esimerkiksi suuri hyöty nähtiin jos assistentti hallitsee kokoustekniikkaa ja osaa auttaa laitteiden käytössä.

Lisäksi esiin nousi assistentin asiantuntijuuden lisääntyminen. Monessakin haastattelussa (ainakin A1, A5, A6, A7, E1, E5) korostettiin nykyään assistentin asiantuntijuuden lisääntymistä. Jokaisella assistentilla olisi hyvä olla jokin osaamisalue, johon panostaa kunnolla ja enemmän, ja pystyy näin myös erottautumaan. Tästä esimerkkinä yhden haastateltavan (A1) assistenttitiimissä oli annettu jokaiselle assistentille oma osa-alue, jota kukin hoitaa ja kehittää. Tämä tuo työhön lisäsisältöä ja henkilö pystyy panostamaan enemmän yhteen osa-alueeseen ja kehittämään sitä. Keskittämällä saadaan työhön myös lisää tehokkuutta.

Tärkeän osaamisen lisäksi luonteenpiirteillä ja asenteella korostettiin olevan suuri vaikutus assistentin rooliin ja osaamiseen. Hyviksi luonteenpiirteiksi kerrottiin muun muassa rohkeus, oma-aloitteisuus, innostus ja aito kiinnostus asioita kohtaan. Lisäksi ystävällinen palveluasenne ja asioista selvää ottaminen ovat assistentille tärkeitä piirteitä. Assistentti on muutenkin positiivinen, avulias henkilö, ja monesti assistenttia pidetään hyvän hengen luoja, joka luo positiivista ilmapiiriä työpaikalla. Assistentin on myös hyvä osata suhtautua positiivisesti muutokseen sekä osata toimia muutosagenttina.

Monesta haastattelusta kävi ilmi, että HAAGA-HELIAn tarjoama assistenttikoulutus, jonka osa haastateltavista assistenteista oli itsekin käynyt, on todella kattava ja antaa hyvän pohjan assistentille työelämään. Kaikkea ei voi kuitenkaan oppia valmiiksi kerralla ja siksi korostettiin jatkuvan oppimisen asennetta. Kukaan ei ole vielä valmis kou-

lusta valmistumisen ja opintojen jälkeen, vaan oppiminen jatkuu läpi työelämän. Esimerkiksi A2 totesi kehittymisen tärkeydestä seuraavaa:

Mä oon edelleen sitä mieltä, että se tradenomi-tutkinto oli hirveen hyvä pohjakoulutus näihin tehtäviin, et koska se on oikeastaan vaan itsestä kii mitä sen jälkeen haluaa ja siinä annetaan valmiuksia pärjätä erilaisissa tilanteissa ja hakee tietoa ja selvittää -- et mun mielestä pysyäkseen ees paikallaan ni pitäs olla koko ajan liikkeessä, saati jos haluaa kehittyä, mennä eteenpäin ni on ihan oikeesti pakko tehdä nykyisin asioita sen eteen.

5.6 Osaamisen kehittämisen keinot

Assistentit haluavat pitää osaamistaan ajan tasalla ja kehittää sitä. Esimerkiksi assistentit (A5, A6, A7) kertoivat yrityksen assistenttiporukan kesken yrittävänsä pitää aktiivisesti huolta kehitymisestään.

Tärkeiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi koettiin erilaiset assistenttiryhmien omat kokoukset, jotka ovat assistenteille tärkeitä foorumeita tiedon jakamiseen. Tämä mainittiin muutamassa haastattelussa (ainakin E2, A5, A6, A7) ja assistentit kokivat kokoukset kehittymisen ja osaamisen kannalta erittäin hyödyllisiksi. Näissä foorumeissa tarkoituksena on pääasiassa tiedon vaihtuvuus assistenttien keskuudessa ja muutenkin assistenttien osaamisen kehittäminen. Osaamisen jakaminen on tärkeää ja se kehittää parhaassa tapauksessa montaa työntekijää samaan aikaan. Esimerkiksi E2 mainitsi esimerkkinä, jos yksi osaa tai keksii jonkun hyvän jutun tai toimintatavan, niin hän jakaa sen muille, jolloin se saadaan mahdollisesti laajempaankin käyttöön.

Assistentit (ainakin A2, A3, A5, A6, A7) mainitsivat koulutukset erittäin tärkeiksi. He totesivat erilaisten koulutusten tuovan lisäpotkua työhön ja muutenkin kehittymiseen. Koulutukset ovat hyvä keino osaamisen päivittämiseen ja sen pitämiseen ajan tasalla. Yhden yrityksen assistenteilla oli ollut koulutusta tarjolla muun muassa itsensä johtamisesta, esiintymisvalmennusta, kielenhuoltoa sekä englannin ja myös muiden kielten koulutusta.

Ristiin tekeminen ja vierailumahdollisuudet eri osastoilla ovat myös hyvä keino lisätä assistentin kehittymistä. Esimerkiksi assistentit (A5, A6, A7) uskoivat viikon vierailun viestintäosastolla, jolloin assistentti pääsisi näkemään viestintäosaston toimintaa sekä pystyisi imemään sieltä tietoa ja hyviä käytäntöjä, olevan onnistuessaan hyvinkin hyödyllinen molemmille osapuolille.

Parhaimmillaan hyvä esimies antaa assistentille paljon. Hän antaa assistentille oppimistilaisuuksia ja haasteita, mikä edesauttaa assistentin osaamisen kehittymistä. Muutama assistentti mainitsi oppineensa hyvin paljon esimiehiltään ja pitää sitä erittäin tärkeänä.

5.7 Tulevaisuuden muutokset

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin tulevaisuudesta ja siitä miten he uskoivat assistentin roolin osana strategiatyötä muuttuvan sekä millaisen osaamisen tarve tulee ylipäänsä kasvamaan. Lisäksi kysyttiin onko jotain osaamista, jota tulisi opiskella jo opiskelujen aikana enemmän.

Perinteisempien assistentin tehtävien uskotaan jäävän pikku hiljaa pois. Esimerkiksi uusi teknologia vähentää perinteisempiä assistentin tehtäviä ja jatkossa esimiesten uskotaan tekevän enemmän myös itse muun muassa esityksiä, muistioita sekä kalenteri- ja matkavarauksia.

Ennakoinnin tärkeyden uskottiin lisääntyvän entisestään ja assistentin roolin muistuttajana ja tavallaan asioiden hoitamisen valvojana kasvavan. Lisäksi esiin nousi asiantuntijuuden lisääntyminen. Jokaisen assistentin olisi hyvä olla jonkun alueen asiantuntija, joka häntä kiinnostaa ja jossa hän pyrkii kehittymään jatkuvasti. Tähän kannattaa keskittyä mahdollisuuksien mukaan jo opiskeluaikana.

Työskentelytapojen muuttuessa tiimimalli korostuu ja assistenttipoolit yleistyvät. Muutamissa yrityksissä assistenttipooleja jo olikin. Toimimalla tiimeissä työhön saadaan lisää tehokkuutta. Assistentteilla katsottiin hyödyksi niin tiimissä toimimisen taidot, mutta myös tiiminvetäjän taidot, jolloin häntä pystytään mahdollisesti hyödyntämään erilaisien ryhmien tai projektien vetäjänä.

Kaikki haastateltavat uskoivat assistentin roolin strategiatyön tukena muuttuvan tulevaisuudessa ainakin jotenkin. Assistentin uskotaan olevan mukana enemmän taustatiedon hankinnassa, yleisestikin materiaalin haalinnan ja tiedonkeruun uskottiin lisääntyvän assistentin tehtävissä. E4 totesi että, esimerkiksi tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamista ja strategian etenemisestä tiedottamista voisi tulla lisää assistentin rooliin, jos vain häneltä itseltään löytyy kiinnostusta siihen. Assistentin roolin viestinnän tehtävissä uskotaan lisääntyvän, varsinkin kun koko ajan keksitään uusia, tuoreita tapoja viestiä strategiasta. Muutenkin toimintatapojen nykyaikaistuminen ja rajojen rikkomisen vaikuttavat assistentin työhön ja assistenttia pystytään toivottavasti hyödyntämään entistä paremmin.

Esiin nousi myös tietotekniikan osaamisvaatimusten olevan valtavat nykypäivänä verrattuna aikaisempaan. Esimerkiksi assistentit (A5, A6, A7) totesivat, ettei perinteinen assistentin koulutus riitä tietoteknisten ongelmien selvittämiseen, vaan siihen tehtävään tarvitaan yrityksiin omat henkilönsä, jotka oikeasti erikoistuvat siihen. Sama juttu todettiin olevan kokoustekniikan kanssa. Assistentin on hyvä kuitenkin tuntea perusteet näissäkin asioissa, jotta pystyy mahdollisesti auttamaan parhaansa mukaan.

Haastateltavat assistentit pitivät HAAGA-HELIAn johdon assistenttityön koulutusohjelmaa kaikin puolin erittäin kattava. Muutamia asioita saatiin kuitenkin esille, mihin voitaisiin mahdollisesti lisätä opetusta jo opintojen aikana. Tiimityöskentelyä ja tiimissä toimimista harjoitellaan opinnoissa, mutta tiimin vetämistä ja projektijohtamista voitaisiin yrittää tuoda enemmän esille jossain muodossa. Lisäksi esimerkiksi assistenttipöoleista ja muista tiimimalleista voisi olla hyödyllistä opiskella jo opintojen aikana. Yksi esimies (E5) totesi siitä olevan mahdollisesti hyötyä muun muassa töitä haettaessa.

Jos hakee töitä jostain yrityksestä, jossa on tällöinen tiimimalli, niin voi olla ihan etua, että on jotakin opiskellut niistä.

Lisäksi yksi assistentti (A2) mainitsi, että muutokseen suhtautumista ja muutosagenttina toimimista, voisi tuoda enemmän esille jossain muodossa jo opintojen aikana.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen on johdon assistenttien tämän hetkinen rooli strategiatyössä sekä kuinka sitä voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli myös selvittää millaista osaamista pidetään tärkeänä ja kuinka assistenttien osaamista voitaisiin kehittää strategiatyön tukena.

Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin kuudessa eri alan yrityksessä haastattelemalla sekä seitsemää assistenttia, yhtä assistenttiharjoittelijaa sekä viittä esimiestä.

6.1 Assistentin rooli strategiatyön tukena ja sen kehittäminen

Johtopäätöksenä voidaan ensinnäkin todeta assistenteilla olevan **tärkeä rooli strategiatyön tukemisessa**. Assistentit osallistuivat moneen strategiaproessin vaiheeseen edes jollakin tapaa, esimerkiksi juuri tukemalla prosessin kulkua. Eniten assistenttien rooli painottui käytännönjärjestelyihin. Assistentit hoitivat muun muassa fasilitointia, kokous- ja tapahtumajärjestelyjä, kehityskeskustelujen järjestämisen sekä osa myös pöytäkirjojen kirjoittamisen. Strategiatyöhön liittyvää viestintää oli jonkin verran ja kaiken viestinnän tulisi muutenkin olla strategiaa tukevaa. Assistentin ollessa sosiaalinen ja luonteva viestijä, hän toimi monesti myös tiedonvälittäjänä johdon ja henkilöstön välillä.

Kaikki yritykset korostivat luonnollisesti halua saada strategian toteutukseen koko henkilöstön mukaan, sillä yrityksen kaiken toiminnan tulisi olla strategiaa tukevaa. Kuten Niemelä ym. (2008, 156) korostaa, organisaation tavoitteiden ja strategian on oltava selvillä kaikille yrityksen työntekijöille. Työntekijöiden kaikilla organisaation tasoilla on ymmärrettävä oma tehtävänsä ja sen merkitys yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteiden toteutumista tulee myös seurata ja tarvittaessa korjauksia pystyttävä tekemään nopeallakin aikataululla.

Assistentti voi toimia hyvänä esimerkkinä muulle henkilöstölle ja osoittamalla kiinnostusta strategiaan ja sen tavoitteisiin. Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi toteuttaa stra-

tegiaa omalla työpanoksellaan ja ymmärtää oman työnsä merkitys yritykselle. Näin ollen aikaisemmin tässä opinnäytetyössä viitattuihin strategiатыön muodollisiin rooleihin, joissa korkeimmalla tasolla johdetaan kokonaisuuden strategiатыötä ja matalimmalla tasolla henkilö ei osallistu strategian tekemiseen tai toteuttamiseen ollenkaan (Juuti & Luoma 2009, 31), voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että jokaisen työntekijän tulisi olla ainakin toiseksi alhaisimmalla tasolla, eli osallistuu annettujen strategioiden toteuttamiseen. Valituilla avainhenkilöillä on myös mahdollisuus osallistua sitä ylemmälle tasolle, eli osallistua toteuttamisen lisäksi myös strategioiden laatimiseen. Tutkimustulosten perusteella assistentti voisi joltain osin hyvinkin osallistua tähän tasoon ainakin avustavassa roolissa ja tuoda johtajien keskuuteen työntekijän näkökulmaa.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että assistenteilla on pääosin kiinnostusta osallistua strategiатыön tukemiseen enemmänkin. Suurimmat mahdollisuudet assistentin roolin kehittämisessä nähtiin **viestinnässä**. Viestintä on kuitenkin osa assistenttien päivittäistä työtä, joten sitä tehdään joka tapauksessa jossain määrin. Työskennellessään johdon lähellä, assistentit pystyisivät varmasti hoitamaan virallisempaakin viestintää suoraan strategiатыöhön liittyen, esimerkiksi strategian etenemisestä tiedottamista. Strategian viestiminen on monimutkainen kommunikointiprosessi ja aina tulisi varmistaa viestin olevan tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen niin sisällöltään kuin kieleltäänkin, jotta kaikki ymmärtävät sen oikein (Lindroos & Lohivesi 2010, 162-163). Assistentin toimiessa johdon ja henkilöstön välimaastossa, hän pystyy asettumaan hyvin myös viestin vastaanottajan asemaan ja näin ollen auttamaan oikeanlaisen viestin luomisessa tai tarkastamaan toisen henkilön tekemän viestin kielen, selkeyden ja ymmärrettävyyden.

Assistentin **tiedonhakutaitoja** voitaisiin myös hyödyntää enemmän, sillä assistentilla on jo koulusta valmistumisen jälkeen hyvä pohja tiedon hankkimiseen, arviointiin ja muokkaukseen. Tämä selviää HAAGA-HELIA:n koulutusohjelman valmistuvan assistentin osaamisen tavoitteista (HAAGA-HELIA 2013b). Tietojen keruussa ja analysoinnissa hyvin tärkeää on oikea tietopohja, eli tiedon on oltava kattavaa ja luotettavaa. Tämän lisäksi on tunnettava yritystä ja sen toimintaympäristöä. Esimerkiksi analyysivaiheessa toimivat asianomaiset vastuuhenkilöt eivät voi suoraan delegoida analyysityötä muille, mutta apua voi ja tuleeikin käyttää esimerkiksi juuri tiedonkeruussa. (Kamens-

ky 2010, 114; 118; 120). Tämä alue on siis assistentille omiaan, joten häntä kannattaisi ehdottomasti hyödyntää enemmän ainakin juuri tiedon hankinnassa.

Assistentin on helpompi ennakoida työtään **pysymällä ajan tasalla** yrityksen toiminnassa ja strategiassa. Tähän voisi auttaa hänen osallistuvan ainakin joihinkin johtoryhmän kokouksiin, esimerkiksi pöytäkirjan kirjoittajana tai vain kuunteluoppilaana, jolloin hän saisi tietoa ajankohtaisista asioista ja linjauksista jo ensimmäisten joukossa ja pystyisi näin ennakoimaan työtään paremmin. Kuten Assistentti 2020 –raportistakin kävi ilmi, assistentin täytyy ymmärtää yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa, hänen pitää olla ajan tasalla ja mielellään aina askeleen edellä. Esimerkiksi assistentin osallistuessa johdon kokouksiin hän saa tietoa ja ymmärtää paremmin yhteyksiä eri liiketoimintalueiden ja asioiden välillä sekä pystyy näin ollen löytämään parhaat keinot johdon tukemiseen. (Karjalainen 2013, 32).

Yleensäkin assistentin roolin kehittämisessä, assistentin oman **luonteen ja asenteen** todettiin olevan tärkeimpiä. Kenellekään ei anneta helposti enempää vastuuta, jos ei osoita olevansa siihen valmis. Omalla innostuneisuudella ja kiinnostuksella on paljon merkitystä, täytyy osoittaa aitoa mielenkiintoa ja olla oma-aloitteinen, mutta myös muiden on annettava kehittymiselle mahdollisuus. Oma-aloitteisuus ja uteliaisuus tulevat esille myös Assistentti 2020 –raportissa, assistentin on tehtävä omia ratkaisuja, oltava ajan tasalla sekä utelias ja avoin uusille asioille (Karjalainen 2013, 49).

Vanhoja käsityksiä assistentin roolista muuttamalla saadaan paljon enemmän irti assistentin työstä. Osoittamalla assistentille luottamusta ja antamalla vastuuta, assistentti saa tilaisuuksia näyttää, että suoriutuu haastavimmistakin tehtävistä ja näin ollen hänelle voisi antaa esimerkiksi strategiatyöstäkin oman pienen kokonaisuuden hoidettavakseen. Samaa todetaan Tehoa ja iloa strategiatyön –julkaisussa tehtyjen tutkimusten kautta. Johdon assistentin tulee olla tietoinen ja ylpeä ammattiosaamisestaan ja tuoda sitä ilmi, jotta johto näkee mihin kaikkeen assistentti pystyy (Kärnä toim. 2012, 106).

Yleisimmäksi ongelmaksi assistentin roolin kehittämisessä koettiin yritysten vanhat ja juurtuneet toimintatavat, joiden muuttaminen vie aikaa. Kehittämisen katon todettiin myös tulevan välillä vastaan sekä johdon että assistenttien puolelta, sillä kaikki eivät

halua tai näe assistentille lisää roolia strategiatyössä. Ongelmaksi koettiin myös joissain tapauksissa kiireisen johdon assistentin ajanpuute, sillä assistenteilla menee paljon työ-aikaa ihan vain päivittäisten työtehtävien hoitamiseen.

6.2 Assistentin osaaminen ja sen kehittäminen

Johtopäätöksenä todettakoon, että tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat hyvät organisointitaidot, erinomainen suomen ja englannin kielitaito, sujuva tekninen osaaminen, liiketoiminta- ja yhteiskuntaosaaminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Luonteen piirteillä ja asenteella on myös vaikutusta.

Organisointitaidoista korostettiin muun muassa kokonaisuuksien hallintaa, ennakointia ja priorisointia. Erinomaisen äidinkielen osaamisen lisäksi **kielitaito** on tärkeää, josta ainakin sujuva englannin kielen taito todettiin välttämättömyydeksi. Hyvät **tekniset taidot** osoittautuivat assistentin tärkeiksi työvälineiksi, esimerkiksi Office- pakettin osaaminen on edellytys, mutta tarvitaan myös muiden järjestelmien näppärää käyttöä ja nopeaa oppimiskykyä. Kymmensormijärjestelmän ja kokoustekniikan tuntemisesta on myös paljon hyötyä. Hyvin tärkeää on **liiketoiminta- ja yhteiskuntaosaaminen**, josta on paljon etua sekä ajankohtaisten asioiden seuraaminen. Muutenkin **vuorovaikutustaidot sekä sidosryhmäosaaminen** helpottavat assistentin työtä huomattavasti. Tärkeimmiksi luonteenpiirteiksi koettiin rohkeus, innostuneisuus ja oma-aloitteisuus sekä jatkuvan oppimisen asenne ja ystävällinen palveluasenne

Assistentti 2020 –tutkimuksessa listattiin johdon assistentin osaamistarpeita tulevaisuudessa, ja niissä näkyy hyvinkin sama linja yllä mainittujen tutkimustulosten kanssa tärkeästä osaamisesta. Assistentin monipuolisuus näkyy niin luonteessa kuin osaamisalueissakin. Tärkeänä pidetään liiketoiminnan ymmärtämistä, organisointi- ja priorisointitaitoja sekä asiantuntijuutta jollakin tietyllä alueella. (Karjalainen 2013, 29). Vuori & Siivonen (2009, 16-17) ovat myös samoilla linjoilla johdon assistentin osaamisalueista, ja luettelevat tutkimuksessaan assistentin työn ydinprosesseiksi viestinnän, organisoinnin sekä tiedonhankinnan ja –hallinnan. Näiden lisäksi taitoja tarvitaan erityisesti tietotekniikassa, sillä sen todetaan liittyvän kaikkeen tekemiseen. Lisäksi liiketoiminnan ymmärrys koetaan tärkeäksi, koska yrityksen toimintaa halutaan ymmärtää syvällisem-

min. HAAGA-HELIA:n johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa annetaan pohjaa kaikkiin näihin osaamisalueisiin (HAAGA-HELIA 2013b). Näin ollen voidaan todeta koulutusohjelman olevan hyvinkin ajan tasalla assistentin nykypäivän osaamisvaatimusten kanssa.

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta assistenttien olevan halukkaita kehittämään itseään ja heidän yrittävän pitää pääsääntöisesti kiinni osaamisen kehittämisestään. Tärkeimmiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi todettiin assistenttien kokoukset, koulutukset sekä vierailumahdollisuudet.

Assistentit kehittivät osaamistaanmuun muassa erilaisten **assistenttikokousten ja foorumien** avulla, jotka koettiin todella hyödyllisiksi tiedon vaihtuvuuden kannalta. Ojala (2008, 239) kertoo tiedon ja osaamisen jakamisen olevan hyvin tärkeää kehittymisen kannalta. Hän mainitsee erilaisiksi tavoiksi jakaa tietoa ja osaamista muun muassa kokoukset, foorumit, esitelmät, projektit, sosiaalinen media, henkilökohtaiset verkostot, henkilöstölehdet ja learning cafet. Näistä käytössä olivat assistenttien keskuudessa juuri kokoukset ja foorumit, mutta osaamisen jakamista voisi ehdottomasti laajentaa ja parantaa entisestään, esimerkiksi luomalla assistenteille yhteisen keskustelu- ja jakamisympäristön sekä hyödyntämällä esimerkiksi sosiaalista mediaa.

Koulutukset koettiin myös hyväksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Koulutusten ja tiedon jakamisen tärkeyttä ei voi vähätellä. Ojala (2008, 240) muistuttaa monessa yrityksissä olevasta käytännöstä, jossa ulkoisesta koulutuksesta on raportoitava. Näin ollen ulkoiseen koulutukseen osallistunut henkilö jakaa kokemuksiaan esimerkiksi esitelmän, raportin tai blogin muodossa. Tämä olisi hyvä muistaa myös assistenttien keskuudessa sen ollessa hyvä keino saada tiedot samalla monen assistentin ulottuville. Säännöllisistä assistenttikokouksista sekä koulutusmahdollisuuksista tulisi siis ehdottomasti pitää kiinni.

Ristiin tekeminen ja vierailumahdollisuudet ovat myös assistentille hyviä kehittämisen keinoja. Osastojen rajojen ylittävästä yhteistyöstä sekä esimerkiksi viikon pituisista osastovierailuista hyötyvät molemmat osapuolet. Kuten Ojala (2008, 53) muistuttaa, ihmiset voivat olla hajallaan eri puolilla organisaatiota ja osaamista tulee saattaa yhteen

rakenteilla ja johtamisella. Kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi.

6.3 Muutokset tulevaisuudessa sekä kehitysehdotuksia koulutusohjelmalle

Assistentin roolin strategiatyön tukena uskotaan muuttuvan tulevaisuudessa ainakin jollain tapaa. Perinteisemmät assistentin tehtävät jäävät hiljalleen pois uuden teknologian ansiosta ja esimiehistä tulee itsenäisempiä. Assistentilla on mahdollisuus päästä enemmän mukaan tukemaan strategiatyötä, jos häneltä vain löytyy tarpeeksi kiinnostusta ja osaamista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että **asiantuntijuuden lisääntyminen** on alkanut näkymään myös assistentin työssä ja assistentilla olisi hyvä olla oma erikoisosaamisalue, johon panostaa enemmän ja huolehtii siinä kehittämisestä. Kuten Otalakin (2008, 23) toteaa, asiantuntijuus liittyy entistä enemmän kaikkiin työtehtäviin, sillä joka tehtävässä korostuvat itsenäinen ja tiimissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämyksen hallinta, edelleen jalostaminen sekä osaamisen ajan tasalla pitämisen tärkeys. Asioiden monimutkaisuus myös edellyttää entistä enemmän ymmärrystä asioiden syysuhteista. Assistentti 2020 –tutkimuksessa assistentin tulevaisuuden työnkuvasta vastaajat uskoivat, että asiantuntijuus tulee sisältymään assistentin työnkuvaan enemmän tulevaisuudessa. He myös uskoivat tulevaisuudessa assistentin työn olevan entistä itsenäisempää ja innovatiivisempaa, kuin mitä sen on perinteisesti ollut. (Karjalainen 2013, 35).

Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että **tiimimallin ja assistenttipoolien** uskotaan lisääntyvät entisestään tulevaisuudessa. Tämä lisää työhön tehokkuutta. Assistentilla on hyötyä tiimissä toimimisen taidoista sekä myös tiiminvetäjän taidoista, jolloin häntä pystytään hyödyntämään myös ryhmien tai projektien vetäjänä. Kuten Assistentti 2020 –tutkimuksestakin selvisi, projektityötä tehdään yrityksissä jo nyt paljon, ja sen uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa yhä enemmän. Assistentin tulee osata toimia tiimissä ja erilaisten ihmisten kanssa. Hyvässä tapauksessa assistenttia voidaan hyödyntää myös projektijohtajana. (Karjalainen 2013, 34; 68).

Kaiken kaikkiaan HAAGA-HELIAsta saatua koulutuspohjaa pidettiin todella kattavana. Opinnoissa korostetaan tärkeitä ja ajankohtaisia osaamisalueita, eikä kaikkea kuitenkaan opita vielä koulun penkillä, vaan oppiminen jatkuu läpi työelämän. Koulutusohjelman kehittämistä mietittäessä pohdittiin muutamia asioita, joiden opetusta voisi vielä korostaa jo opintojen aikana.

Projektitöiden lisäksi, opinnoissa voisi harjoitella jossain määrin enemmän **projektihallintaa sekä projektijohtamista**, sillä näitä taitoja voitaisiin hyödyntää assistentilla.

Tämä käy ilmi Virtasen (2009, 186) luetellessa hyvän projektijohtajan taitoihin kuuluvan muun muassa tavoitteellisuus, päämäärätietoisuus, innovatiivisuus, ongelmien ratkaisukyky ihmissuhdetaidot, kommunikointikyvyt, hyvä suullinen ja kirjallinen esitystaito, kokonaisuuksien hallinta, paineen sietäminen. Näiden lisäksi Virtanen (2009, 186) mainitsee tarvittavan myös kokemusta erityyppisistä projekteista, riittävää substanssiosaamista sekä kustannustietoisuutta. Assistentin monipuolisen osaamiskentän ansiosta, häntä voisi hyvin hyödyntää projektijohtajana, jos häneltä vain löytyy halua kehittää itseään siinä.

Lisäksi **tiimimalleista opiskelu** voisi olla hyödyllistä, eikä pelkästään käytännössä oppiminen. HAAGA-HELIAssa tehdään kuitenkin todella paljon ryhmätöitä ja näin ollen harjoitellaan käytännön kautta tiimissä toimimista. Erilaisista tiimimalleista voisi olla myös hyödyllistä opiskella, jolloin perehdyttäisiin esimerkiksi assistenttien tiimityöskentelymalleihin ja assistenttipoolien tuomiin mahdollisuuksiin tarkemmin. Assistentti 2020 –tutkimuksessa todettiin ideaalin assistenttipoolin olevan sellainen, jossa jokaisella on oma vastuu- tai erikoistumisalueensa ja näin sen tuovan työhön muun muassa lisää tehokkuutta (Karjalainen 2013, 72-73). Näin ollen opiskelijan kannattaa jo opiskelujen aikana miettiä itselleen sopivia erikoistumisalueita.

Kolmas tärkeä osaaminen, jota voitaisiin tuoda esiin jo opintojen aikana vähän enemmän todettiin olevan **muutokseen suhtautuminen sekä muutosagenttina toimiminen**. Tuomi & Sumkin (2012, 54) muistuttaa, että muutos tulisi aina nähdä positiivisena ja niin että siitä voi oppia. Muutoksen näkeminen mahdollisuutena sekä erilaisesta oppiminen on mukavuusalueen ylittämistä. Assistentti 2020 –raportissa myös todetaan,

että assistentin taidoista voi parhaimmillaan olla korvaamatonta apua muutosjohtamisessa hänen avustaessaan valmistelevaan muutosta etukäteen (Karjalainen 2013, 80).

7 Tutkimustulosten arviointi

Seuraavissa kappaleissa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä pohditaan tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi viimeisessä kappaleessa arvioidaan koko opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään luonnollisesti tulosten luotettavuuteen, joten tehdyn tutkimuksen luotettavuutta on hyvä arvioida. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yhtä oikeaa tapaa ja tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta, esimerkiksi kertomalla aineiston keruusta (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232; Tuomi & Sarajärvi 2002, 135; 138).

Tähänopinnäytetyöhön haastateltiin seitsemää assistenttia, yhtä assistenttiharjoittelijaa sekä viittä esimiestä ja haastattelut toteutettiin kuudessa eri alan yrityksessä. Kaikki yritykset olivat suuria yrityksiä, pieniä tai keskisuuria yrityksiä ei sisältynyt tähän tutkimukseen. Aineistoa saatiin mielestäni kerättyä melko laajasti ja selvitettyä täysin eri alojen yritysten toimintatapoja. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja näin ollen haastattelujen sisältöön pystyttiin helposti palaamaan. Mikäli jotain olisi vielä jäänyt epäselväksi, niin haastattelujen pitämisen jälkeen olisi ollut mahdollisuus kysyä tarkennuksia sähköpostilla, mutta tähän ei kuitenkaan ollut tarvetta.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin johdon assistentin roolia ja osaamista strategiатын tukena, joten tässä tutkittiin vain yksityisen sektorin johdon assistenttien roolia. Mielenkiintoista voisi olla tutkia johdon assistenttien roolia strategiатын tukena julkishallinnossa tutkien esimerkiksi ministeriöitä, sillä strategiaprosessi on sisällöltään kuitenkin vähän erilainen. Tätä mietin itsekin aluksi, koska olen työskennellyt myös julkishallinnossa assistenttina.

Hyödyllistä olisi varmasti myös kartoittaa jonkun tietyn yrityksen johdon assistentin tai assistenttien roolia ja tehdä produktiivinen opinnäytetyö sekä konkreettinen toimitasuunnitelma kyseiselle yritykselle, kuinka assistenttia hyödynnettäisiin enemmän strategiatyön tukena.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2013, jolloin sain toimeksiannon ja aihe selkiytyi. Sen jälkeen alkoi aiheeseen ja siihen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen sekä haastattelukysymysten hahmottelu. Samalla aloitin teoreettisen viitekehyksen suunnittelun sekä alustavan kirjoittamisen. Haastattelut toteutettiin kevään aikana ja ennen kesää kaikki haastattelut saatiin pidettyä. Kesän aikana litteroinnit saatiin loppuun ja syksyllä alkoi varsinainen opinnäytetyön kirjoittamisprosessi. Koko opinnäytetyöprosessi oli melko pitkä ja se kesti kokonaisuudessaan noin vuoden. Opin paljon strategiatyöstä sekä assistentin osaamisesta ja yleensäkin tutkimuksen tekemisestä. Tämä on kuitenkin ensimmäinen näin laaja työ, jonka olen tehnyt.

Haastavinta oli sopivan aiheen löytäminen ja siihen kului alussa aikaa, sillä halusin sen olevan mielenkiintoinen ja hyödyllinen. Aiheen löydyttyä aloin innoissani tutkia kirjallisuutta sekä aikaisempia samasta aihealueesta tehtyjä tutkimuksia. Tutkimusmateriaalin kerääminen haastattelemalla oli työlästä, mutta kiinnostavaa ja haastatteluista sai paljon enemmän irti kun ne toteutettiin kasvotusten. Oli erittäin mielenkiintoista päästä vierailemaan näinkin monessa eri yrityksessä ja kuulla miten heillä toimitaan. Opin paljon myös haastattelun toteuttamisesta ja tekemisen aikana kehittyi koko ajan. Haastattelut veivät myös paljon aikaa, sillä haastateltavien löytäminen ja sopivien ajankohtien sopiminen vaati aikaa. Koen myös hyödylliseksi, että toteutimme haastattelut yhdessä toisen opiskelijan kanssa, jolloin saimme mielestäni vielä enemmän irti haastatteluista.

Opinnäytetyön tekeminen oli kaiken kaikkiaan onnistunut ja opettavainen prosessi, vaikka aika ajoin se tuntui todella työläältä kaiken muun ohella. Jälkeenpäin mietittynä paras olisi ollut varata aikaa vain sille ja tehdä se lyhyemmän ajan sisällä nopeammin ja tehokkaammin. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja toivon siitä olevan hyö-

tyä yrityksille, assistenteille ja esimiehille sekä assistenttiopiskelijoille sekä johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmalle.

Lähteet

Coulter, M. 2008. Strategic Management in Action. Fourth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey, USA.

EK 2011. Oivallus. Loppuraportti. Elinkeinoelämänkeskusliitto. Luettavissa: http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf.
Luettu: 30.9.2013.

HAAGA-HELIA 2013a. Johdon assistenttityö ja kielet. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/johdon-assistenttityo>. Luettu: 9.9.2013.

HAAGA-HELIA 2013b. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Pasila. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/johdon-assistenttityo/johdon-assistenttityoen-ja-kielten-koulutusohjelma-pasila-nuoret>. Luettu: 9.9.2013.

Hakkarainen, K. 2005. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä – psykologisia näkökulmia. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>. Luettu: 15.12.2013.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Jyväskylä.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Karjalainen, P. 2013. Management Assistant 2020. HAAGA-HELIA PublicationSeries, R&D-reports 2/2013. Multiprint. Vantaa.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki.

Koivusalo, R. 2010. Laadulliset tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivinen tutkimus ja sen menetelmät. Verkkokurssimateriaali. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luettu: 2.10.2013.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2013. Tradenomi, johdon assistenttityön ja kielten ohjelma. Luettavissa:
<http://www.kyamk.fi/Hakijalle/Nuorten%20haku/Yhteiskuntatieteiden%2C%20liiketalouden%20ja%20hallinnon%20ala/Johdon%20assistenttityo%20ja%20kielet/> Luettu: 20.9.2013.

Kärnä, E. (toim.) 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. HAAGA-HELIAN julkaisusarja. Kehittämöraportteja 2/2012. Multiprint. Vantaa.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Mantere, S. 2003. Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. Dissertation. Helsinki University of Technology. Espoo. Luettavissa:
http://www.strada.tkk.fi/champion_citizen_cynic.html. Luettu: 4.12.2013.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WS Bookwell Oy. Juva.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit – Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. 2005. Qualitative interviewing: The art of hearing data. Second edition. Sage Publications Inc. California.

Suomisanakirja 2013. Sivistyssanakirja. Luettavissa: <http://suomisanakirja.fi/strategia>.
Luettu: 1.9.2013.

Talouselämä 2010. Tunnettaanko teillä fasilitointi? Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/oppiminen/tunnettaanko+teilla+fasilitointi/a2025611>. Luettu: 3.12.2013.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannus-osakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Tuorinsuo-Byman, S. 2008. European management assistants – Work, challenges and the future. HAAGA-HELIA Publication Series. Research 1/2008. Edita. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Ammattinetti. Sihteeri/Assistentti. Luettavissa:
http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/321_ammatti. Luettu: 20.11.2013

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 – Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Tutkimuksia 1/2009. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Johdon assistentin rooli strategiaprosessissa

Yritys

Yleiskatsaus haastateltavaan ja hänen organisaatioonsa, sekä sen strategiatyöhön.

1. Taustatiedot: Nimi, titteli, yritys, kuinka monta vuotta työskennellyt yrityksessä? Koulutus?
2. Miten strategiatyötä tehdään yrityksessäsi? (mitä eri työvaiheita? ketkä tekee ja mitä?)

Assistentin rooli

Syvennyttään haastateltavan, sekä muiden yrityksessä työskentelevien assistenttien rooliin strategiatyössä.

3. Millainen rooli johdon assistentilla on tällä hetkellä yrityksenne strategiatyössä? Millaiseksi koet roolisi? Onko sinulla kokonaiskuvaa organisaatiosi strategiatyöstä?
4. Millaista liiketoiminnan ymmärtämistä/osaamista roolisi edellyttää?
5. Mihin eri osa-alueisiin johdon assistentti osallistuu? (Millaisia työtehtäviä sinulla on strategiatyössä?) /Mihin voisi osallistua?
 - a. strategisten tietojen kerääminen (tiedonhaku, tiedon muokkaus)
 - b. strategian määrittely/strategian suunnittelu/sisällön tekeminen
 - c. strategisten projektien suunnittelu /organisointi
 - d. strategian toteutus/toteuttamisen tukeminen
 - e. strategian seuranta ja arviointi
 - f. strategiatyöhön liittyvä viestintä
 - g. tiedonvälittäjä johdon ja henkilöstön välillä
 - h. fasilitointi (aikataulussa pysyminen)
 - i. käytännönjärjestelyt (kokoukset, pöytäkirjat, dokumentit, kehityskeskustelujen järjestelyt ym.)
 - j. strategiatapahtumien, -infojen järjestäminen

Assistentin roolin kehittäminen

Tarkastellaan kuinka haastateltavan organisaatiossa assistentin roolia strategiatyössä voitaisiin kehittää.

6. Onko joitain sellaisia strategiatyön osa-alueita, joissa assistentista voisi erityisesti olla hyötyä?
7. Osataanko assistenttia hyödyntää tarpeeksi strategiatyössä?

8. Kuinka assistentin roolia strategiatyössä voisi kehittää organisaatiossasi?

Assistentin osaamisen kehittäminen

Tutkitaan kuinka assistentin osaamista voidaan kehittää vastaamaan muuttuvaa strategiatyötä.

9. Miten assistentin osaamista voitaisiin kehittää strategiatyötä ajatellen?

10. Miten uskot assistentin roolin osana strategiatyötä muuttuvan tulevaisuudessa? Millaisia työtehtäviä enemmän/vähemmän? Millaisen osaamisen tarve tulee kasvamaan?